
التطوير التنظيمي
في البنوك الإسلامية
دكتور
سمير رمضان محمد الشيخ


بسم الله الرحمن الرحيم



(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)

صدق اللّه العظيم

"آية ١١ سورة الرعد"

(اللهم أعني على تغيير ما يجب تغييره،

وأعطني الشجاعة على قبول ما لا يمكن تغييره،

وأعطني الحكمة للتمييز بين هذا وذاك).



تنويه

هذا الكتاب هو مادة تخص المؤلف لأطروحته للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال من كلية التجارة بسوهاج جامعة أسيوط

دكتور

سمير رمضان الشيخ

الإهـــداء

إلى:

روح وَالِدِي العَزِيز ... رحمة ومغفرة.

وَالِدَتِي العَزِيزَة .. رمز العطاء الذي لا ينفد.

زوجتي .. نبع الأمل والسكن والرحمة.

هيثم ومصطفى وأحمد ومي .. كل آمالي وأحلامي.

شكر وتقدير وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد – صلى الله عليه وسلم – المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه وسلم وبعد،،،

الحمد لله الذي قيض للباحث فريق من العلماء المقتدرين، فريق يخشى الله ويتقيه (إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ) [1]. "كان لهم فضل الرعاية وحسن الإشراف والتوجيه، وكان لي شرف الوفاء بحقهم.. وعملاً بمعنى قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "... من أسدى إليكم جميلاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له بالخير، فالله أسأل أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون في ميزان حسناتهم يوم القيامة، وأن يبارك لهم في علمهم، وأن ينفعهم به، يوم ينقطع عمل بن آدم من الدنيا.

ويخص الباحث بالشكر الأستاذ / محمد محمد إبراهيم أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة المنوفية، والأستاذ / نشأت فهمي محمد منصور عميد كلية التجارة بسوهاج – جامعة أسيوط لتفضلهما بالإشراف على البحث ولكرمهما في إعطاء الباحث الكثير من الجهد والوقت.

وأتقدم بالشكر إلى الأستاذ / سيد الهوا ري أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس، على موافقته الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، وعلى رعايته ودعمه للباحث على مدى خمسة وعشرين عاماً، فالله أسأل أن يجزيه عني خير الجزاء، ويتوجه الباحث بالشكر للأستاذ/ عبد الحميد محمد أبو موسى محافظ بنك فيصل الإسلامي المصري على إرشاداته العملية القيمة ولموافقته على الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم.

---

(١) آية ٢٨ سورة فاطر.

هذا وأتقدم بالشكر لرئيس مجلس إدارة المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، والمدير العام لدعمهما ومتابعتهما المستمرة، وللإخوة مساعدي المدير العام والمديرين والعاملين بالمصرف وبصفة خاصة الزملاء بمركز الاقتصاد الإسلامي مما كان له أكبر الأثر في إتمام الدراسة الميدانية.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لنواب محافظ بنك فيصل الإسلامي المصري ورؤساء القطاعات ومديري العموم ونوابهم والمديرين لمعاونتهم ودعمهم في إتمام الدراسة الميدانية.

وشكراً خاصاً للأستاذين ين/ سمير مراد أستاذ الإحصاء بكلية الزراعة ونائب مدير مركز صالح كامل بجامعة الأزهر، و/ رفعت جاب الله أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة بجامعة الأزهر لمعاونتهما في تصميم الدراسة الميدانية، ومعالجة البيانات على الحاسب الآلي.

كما أتقدم بالشكر العميق للأخ الصديق / عبدالرحمن توفيق، للمتابعة وشحذ الهمم بشكل مستمر، وأتقدم بالشكر للأستاذ / محمد العدوى أستاذ ورئيس قسم التاريخ والحضارة الإسلامية بجامعة الأزهر لمراجعته اللغوية للبحث.

ودعاء إلى الله العلي القدير بأن يرحم أخي حسين رمضان الشيخ الذي كان يتابعني للانتهاء من هذه الدراسة، وقد وافته المنية قبل إتمامها.

ويجد الباحث نفسه مديناً لكثير من الأساتذة والزملاء والأصدقاء الذين لم تتسع المساحة لذكرهم، فأرجو أن يعتبر هذا شكراً خاصاً لكل منهم.

والله من وراء القصد، وهو الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

الفهـــرس

أولا : فهرس الموضوعات

ثانيا : فهرس الجداول

ثالثا : فهرس الأشكال والرسوم



الفصل الأول

الإطار العام للبحث

– خلفيات البحث.
- الدراسة الاستطلاعية.
- مشكلة البحث.
- فروض البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- أسلوب البحث.
- مجتمع وعينة البحث.
- حدود البحث.
- خطة البحث.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

١- خلفية البحث:

شهدت السنوات الأخيرة من هذا القرن ميلاد المؤسسات المالية الإسلامية بصفة عامة والبنوك الإسلامية بصفة خاصة، وكان إنشاء البنوك الإسلامية استجابة وتحقيقاً لآمال طالما راودت المسلمين الذين يتورعون من التعامل مع البنوك التقليدية خشية لله تعالى.

وكانت بداية إنشاء البنوك الإسلامية في عام ١٩٦٣ تحت اسم "بنوك الادخار المحلية في مصر، إلا أن هذه التجربة لم يكتب لها النجاح والاستمرار، وإن كان هناك من إيجابيات لهذه التجربة فإنها قد لفتت النظر إلى إمكانية التطبيق الاقتصادي الإسلامي في الواقع العلمي. وفي عام ١٩٧١ أنشئ بنك ناصر الاجتماعي في مصر وهو أول بنك ينص في قانون إنشائه على عدم التعامل بالربا آخذاً أو إعطاء، وأسفرت الجهود الفكرية على مستوى وزراء خارجية الدول الإسلامية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، إلى إنشاء البنك الإسلامي للتنمية في جدة عام ١٩٧٤ كبنك حكومات للدول الإسلامية، ثم تلي ذلك إنشاء بنك دبي الإسلامي في عام ١٩٧٥، ثم بنك فيصل الإسلامي المصري في مصر عام ١٩٧٧، بنك فيصل الإسلامي السودان في الخرطوم بالسودان عام ١٩٧٨، والمصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية عام ١٩٨٠. وقد توالى إنشاء

المصارف الإسلامية على خريطة العالم حتى وصل عددها حتى الآن ٥٣ مصرفاً في نهاية عام ١٩٩٠م [(١)].

هذا وقد شهدت مصر بالإضافة إلى البنوك الإسلامية، إنشاء البنوك التقليدية "فروعاً للمعاملات الإسلامية" وصل عددها حتى الآن ما يقرب من ٦٩ فرعاً موزعاً على عدد من هذه البنوك. [(٢)]

والمصارف الإسلامية ليست بنوكاً تقليدية باسم جديد، ولكنها مصارف لها أسسها الفكرية المستمدة من شرع الله الحنيف في إطار شمول الإسلام للعبادات والمعاملات والأخلاق في كل لا يتجزأ، كما أن للبنوك الإسلامية أهدافها المستمدة من وظيفة المال في الإسلام كسباً وإنفاقاً واستثماراً، وإعماراً للأرض، وتحقيقاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وتحقيقاً للتكافل الاجتماعي بين جماهير المسلمين، كما أن لهذه البنوك نظمها التشغيلية في مجالات قبول الأموال وتوظيفها وأداء الخدمات المصرفية والتي تختلف تمام الاختلاف عما هو موجود بالبنوك التقليدية. وسوف نعرض فيما يلي لأهم خصائص المصارف الإسلامية.

- لا تتعامل المصارف الإسلامية بالفائدة "والتي هي من الربا المحرم" وإنما يتم تعاملها من خلال عمليات توظيف حقيقية، ومن خلال صيغ تعامل إسلامية سواء كان ذلك في مجال قبول الأموال، أو توظيف الأموال، أو الخدمات المصرفية، أو في التكافل الاجتماعي.

---

(١) المعهد العالمي للفكر الإسلامي، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، مؤشرات المصارف الإسلامية: دراسة وصفية وكمية لثلاثة وخمسين مصرفاً إسلامياً (القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٣).

(٢) البنك المركزي المصري، التطورات الائتمانية والمصرفية عن الفترة من أول يوليو ١٩٩٠ حتى نهاية يونيو ١٩٩٢ (القاهرة: الرقابة على البنوك، ١٩٩٢) ص ص ٨٩ – ٩٤.

- تنظر المصارف الإسلامية إلى النقود على أنها وسيلة، وبالتالي فهي ليست تاجر نقود، ولكنها أي البنوك الإسلامية تتاجر في السلع والخدمات.
- أن صيغة المضاربة تحكم العلاقة بين أرباب الأموال وتلك المصارف، وأرباب الأموال شركاء حقيقيين أعمالاً لقاعدة "الغنم بالغرم".
- أن العلاقة بين المصارف الإسلامية والمتعاملين علاقة شريك بشريك، وليست علاقة دائن بمدين.
- تسهم البنوك الإسلامية بشكل إيجابي في جذب شريحة من المجتمع إلى داخل النظام المصرفي، كانت تتحرج من التعامل بالربا.
- أن البنوك الإسلامية بطبيعتها بنوك استثمار – فهي لا تقرض ولا تقترض – أي تتعامل في عمليات حقيقية بعيداً عن الربا المحرم، وهذا له آثار إيجابية في مواجهة التضخم.
- تسهم البنوك الإسلامية في أحداث تنمية اجتماعية واقتصادية حقيقية من خلال القيام بإحياء فريضة الزكاة. والقرض الحسن، وهذا يوضح الصفة الاجتماعية للبنوك الإسلامية . هذا وقد طورت البنوك التقليدية من صيغها وفقاً لمتطلبات البنوك الإسلامية.

هذا ومع بداية نشأة المصارف الإسلامية كانت التوجيهات نحو إعطاء اهتمام للبحوث والدراسات المتعلقة بالتكييف الشرعي لقبول الأموال، وصيغ الاستثمار الإسلامية، ومشكلات توظيف الأموال في البنوك الإسلامية مع إهمال الجوانب المتعلقة بالتطوير الشامل بشكل يتلاءم مع خصائص واحتياجات هذه المصارف.

٢- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على أهم المشاكل التي تواجه البنوك الإسلامية في مصر، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الأساليب التالية:

- المقابلات.
- تحليل البيانات المنشورة.
- خبرة الباحث.

وقد استعرض الباحث في هذه الدراسة نتائج أعمال هذه البنوك والتي تمثلت على النحو التالي:

- زيادة وتطور أعداد البنوك الإسلامية.
- زيادة واطراد حجم ميزانيات البنوك الإسلامية.
- زيادة أعداد العاملين في البنوك الإسلامية.
- تعرض البنوك الإسلامية لهزات عنيفة، واستطاعت بفضل الله اجتياز هذه الأزمات والثبات ثم الانطلاق.
- نقص في المكونات المعرفية للعاملين في البنوك الإسلامية على اختلاف مستوياتها، والملائمة للموارد البشرية العاملة في البنوك الإسلامية.
- لا تجسد الهياكل التنظيمية الحالية رسالة وإستراتيجيات وأهداف البنوك الإسلامية.
- ما زالت نظم العمل في مرحلة الإعداد والتجريب لبعض الأنشطة.
- عدم اتفاق سياسة الاستثمار المطبقة في البنوك الإسلامية مع الأهداف المعلن عنها، كما أن إدارة الاستثمارات الحالية تفتقد إلى المتابعة المستمرة مع التركيز على شكل واحد للتوظيف وهو غالباً "المرابحة".

- العلاقة مع المتعاملين (مودعين أو مستثمرين) لا تجسد شكل المشاركة.
- أن جهود التغيير والتنمية غير مخططة، وتتم بطريقة عفوية وجزئية ولا ترتبط بأهداف محددة بتوقيتات محددة.

٣- مشكلة البحث:

من خلال متابعة نتائج التطبيق على مستوى المصارف الإسلامية في مصر على مدى العشر سنوات الماضية، تتمثل مشكلة البحث في عدم الأخذ بمنهج شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية يأخذ في اعتباره المحاور التالية:

٣/١ محور الرسالة.

٣/٢ محور الإستراتيجية.

٣/٣ محور نسق القيم.

٣/٤ محور الاستثمار.

٣/٥ محور الهيكل التنظيمي.

٣/٦ محور الرقابة الشرعية.

٣/٧ محور المهارات الكلية.

٣/٨ محور نظم العمل.

٣/٩ محور نمط القيادة.

٣/١٠ محور الموارد البشرية.

ويحاول الباحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر هذه المحاور على أداء المصارف الإسلامية؟

٤- فروض البحث:

الفرض الأول:

يتأثر الأداء في البنوك الإسلامية بما تواجهه من معضلات في مجالات عديدة تحد من فعاليتها في مدى تحقيقها للأهداف.

الفرض الثاني:

عدم كفاية جهود التطوير الحالية على مستوى مؤسسات التطوير والتنمية أو على مستوى البنوك الإسلامية (محل البحث) لتحقيق فعالية الأداء في هذه البنوك.

الفرض الثالث:

يتمتع النموذج المقترح للتطوير التنظيمي بعلاقات ارتباط معنوية بين عناصره من حيث إدراك المستجيبين للأهمية.

ويقوم هذا الفرض على أساس أن النمذجة تتطلب تناسق داخلي بين مكونات النموذج، وكلما كانت هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات النموذج كلما أمكن الأخذ به في التطبيق لأحداث تطوير تنظيمي في البنوك الإسلامية.

الفرض الرابع:

لا توجد فروق معنوية بين بنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في إدراك المستجيبين لأهمية عناصر نماذج التطوير التنظيمي التالية:

- الرسالة.
- الإستراتيجية.
- نسق القيم.
- الاستثمار.
- الهيكل التنظيمي.
- الرقابة الشرعية.
- المهارات الكلية.
- نظم العمل.
- نمط القيادة.
- الموارد البشرية.

سواء كان ذلك فيما بين البنكين أو فيما بين المستويات الإدارية (العليا – الوسطى).

الفرض الخامس:

توجد فروق معنوية بين كل من بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث مدى تقدير المستجيبين للتطبيق لعناصر التطوير التنظيمي التالية:

- الرسالة.
- الإستراتيجية.
- نسق القيم.
- الاستثمار.
- الهيكل التنظيمي.
- الرقابة الشرعية.

- المهارات الكلية.
- نظم العمل.
- نمط القيادة.
- الموارد البشرية.

سواء كان ذلك فيما بين البنكين أو فيما بين المستويات الإدارية (العليا – الوسطى).

الفرض السادس:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدراك المستجيبين لأهمية عناصر نموذج التطوير وبين تقديرهم لمدى التطبيق لهذه العناصر:

- الرسالة.
- الإستراتيجية.
- نسق القيم.
- الاستثمار.
- الهيكل التنظيمي.
- الرقابة الشرعية.
- المهارات الكلية.
- نظم العمل.
- نمط القيادة.
- الموارد البشرية.

٥- أهداف البحث:

في ضوء العرض السابق لخلفيات البحث، ونتائج لدراسة الاستطلاعية، وفرضيات البحث، تحدد أهداف البحث في الآتي:

١/٥ التعرف على المشكلات التي تواجه البنوك الإسلامية، وتحدد من فعاليتها في تحيق الأهداف.

٢/٥ تقييم جهود التطوير التنظيمي الحالية في البنوك الإسلامية (محل البحث).

٣/٥ اقتراح نموذج للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية لمعالجة مشكلات التطوير.

٤/٥ اختبار مدى صلاحية النموذج المقترح للتطوير التنظيمي من حيث التناسق والترابط بين مكوناته الداخلية وإمكانية تطبيقه على البنوك الإسلامية (محل البحث).

٦- أهمية البحث:

إن التطوير التنظيمي مفهوم حديث نسبياً، نشأ وطبق في دول غير عربية، وتناوله بالدراسة، والوقوف على رؤى الباحثين فيه، ومعرفة خصائصه، وإمكانية تطبيقه يمثل أهمية خاصة لعلم إدارة الأعمال.ولما كانت البنوك الإسلامية حديثة النشأة، وتواجه مشكلات في التطوير والتنمية، فإن اقتراح واختبار نموذج قابل للتطبيق يمثل أهمية خاصة لتطوير هذه البنوك.

٧- أسلوب البحث:

لتحقيق فروض البحث، فإنه تم جمع الحقائق والمعلومات عن البحث من خلال:

١/٧ الدراسة المكتبية:

حيث تم الاطلاع على المراجع العلمية والدوريات، والدراسات السابقة والتقارير التي أعدت حول تطوير البنوك الإسلامية، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية التالية عن الآتي:

٧/١/١ الإطار المرجعي للتطوير التنظيمي من حيث، مفهوم ونشأة التطوير التنظيمي، خصائص ومراحل التطوير التنظيمي، خبراء التطوير التنظيمي، المداخل التقليدية للتطوير التنظيمي.

٧/١/٢ النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي من حيث خصائص عملية التغيير المعاصرة، وعناصر إدارة التحول في البنوك الإسلامية، ونموذج كيلمان، وماكينزي.

٧/١/٣ مفهوم البنك الإسلامي وخصائصه المميزة.

٧/١/٤ مزيج الخدمات وصيغ الاستثمار التي تقدمها البنوك الإسلامية.

٧/١/٥ أشكال الأوعية الادخارية.

٧/١/٦ وحدات التطوير في البنوك الإسلامية.

٧/١/٧ الأداء المالي للبنوك الإسلامية.

٧/١/٨ معضلات البنوك الإسلامية.

٧/١/٩ جهود التطوير والتنمية في المصارف الإسلامية:

وقد أمكن الحصول على هذه البيانات من المصادر الآتية:

- مركز الاقتصاد الإسلامي التابع للمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.
- البنوك نفسها.
- الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
- بعض القيادات في المصارف الإسلامية.
- مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.
- المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- خبراء وأساتذة التطوير التنظيمي.

٢/٧ الدراسة الميدانية:

١/٢/٧ التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول مدى أهمية نموذج التطوير التنظيمي المقترح.

٢/٢/٧ التعرف على إدراك القيادات لمدى التناسق والترابط حول نموذج التطوير التنظيمي المقترح.

٣/٢/٧ التعرف على مدى تقدير القيادات للتطبيق في الواقع العملي لعناصر النموذج ومدى الاتفاق والاختلاف في وجهات نظرهم.

٤/٢/٧ التعرف على درجة العلاقة بين إدراك القيادات للأهمية ومدى تقديرهم للتطبيق، وهل يساير إدراك القيادات للأهمية، الممارسة الفعلية.

٥/٢/٧ التعرف على جهود التطوير الحالية في كل من بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية سواء كان ذلك في مجال البحوث أو التدريب أو توصيف الوظائف أو إعادة التنظيم أو المعلومات.

٦/٢/٧ مدى قناعة القيادات بالتطوير الشامل، ومدى استعدادهم للأخذ به كمدخل ملائم، لتحريك وتعبئة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.

٧/٢/٧ مدى استيعاب وفهم القيادات لمداخل التغيير، وبصفة خاصة التطوير التنظيمي الذي يعتمد على الشمول، والإيمان بالمشاركة في وضع وتحقيق الأهداف.

٨/٢/٧ مدى استيعاب الأفراد على اختلاف مستوياتهم للإطار الفكري للعمل المصرفي الإسلامي، ومدى وضوح أهم الفروق الجوهرية بين البنوك

الإسلامية والتقليدية.

٩/٢/٧ التعرف على وجهات نظر العاملين في الاستثمار على التطور الملائم للاستثمار، بحيث يجسد رسالة وفلسفة العمل المصرفي الإسلامي.

١٠/٢/٧ مدى ملائمة التنظيم الحالي لرسالة وإستراتيجية وأهداف البنوك الإسلامية.

١١/٢/٧ نظم الرقابة الشرعية، ومساهمتها في تحقيق الأهداف.

هذا وقد أمكن الحصول على المعلومات من المصادر التالية:

٣/٧ قوائم الاستقصاء:

١/٣/٧ قائمة استقصاء تقويم النموذج المقترح للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية:تم تصميم قائمة للاستقصاء تم اختبارها وتوزيعها على عينة البحث من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للبنكي، بصفتها الإدارة الرئيسية لجمع البيانات.

٢/٣/٧ دليل المقابلة:تم تصميم دليل مقابلة يحوي معلومات عن جهود التطوير التنظيمي الحالية في البنكين محل البحث.

٤/٧ الملاحظة:

حيث تم القيام بالزيارات الميدانية للوقوف على الإمكانيات المتاحة، للتطوير، وزيارة وحدات التدريب والتطوير والأفراد ومعايشة البيئة المحيطة لعملية التطوير في البنوك الإسلامية.

٥/٧ المقابلات:

قام الباحث بإجراء مقابلات مع السادة أعضاء الإدارة العليا وعينة من بعض العاملين في مختلف الإدارات في البنوك الإسلامية، كما يتم إجراء مقابلات مع بعض أساتذة وخبراء التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية في

الجامعات والمعاهد المتخصصة. وسوف نتناول فيما يلي تصميم واختبار استمارة الاستقصاء، وتحدد مجتمع البحث.

٦/٧ تصميم واختبار استمارة الاستقصاء:

يهدف تقييم نموذج التطوير التنظيمي المقترح واختبار فروض الدراسة، ثم تصميم استمارة استقصاء [١] حول عناصر نموذج التطوير التنظيمي المقترح، وفيما يلي جدول يبين عناصر النموذج والعبارات الخاصة بكل عنصر.

جدول ١

عناصر نموذج التطوير التنظيمي المقترح في البنوك الإسلامية وأرقام العبارات الخاصة بكل عنصر.

العبارات / العناصر	أرقام العبارات
١-الرسالة	١، ١١، ٢١، ٣١، ٤١، ٥١، ٦١، ٧١، ٨١، ٩١
٢-الإستراتيجية	٢، ١٢، ٢٢، ٣٢، ٤٢، ٥٢، ٧٢، ٨٢، ٩٢
٣-نسق القيم	٣، ١٣، ٢٣، ٣٣، ٤٣، ٥٣، ٦٣، ٧٣، ٨٣، ٩٣
٤-الاستثمار	٤، ١٤، ٢٤، ٣٤، ٤٤، ٥٤، ٦٤، ٧٤، ٨٤، ٩٤
٥-الهيكل التنظيمي	٥، ١٥، ٢٥، ٣٥، ٤٥، ٥٥، ٦٥، ٧٥، ٨٥، ٩٥
٦-الرقابة الشرعية	٦، ١٦، ٢٦، ٣٦، ٤٦، ٥٦، ٦٦، ٧٦، ٨٦، ٩٦
٧-المهارات الكلية	٧، ١٧، ٢٧، ٣٧، ٤٧، ٥٧، ٦٧، ٧٧، ٨٧، ٩٧
٨-نظم العمل	٨، ١٨، ٢٨، ٣٩، ٤٨، ٥٨، ٦٨، ٧٨، ٨٨، ٩٨
٩-أسلوب القيادة	٩، ١٩، ٢٩، ٣٩، ٤٩، ٥٩، ٦٩، ٧٩، ٨٩، ٩٩
١٠-الموارد البشرية	١٠، ٢٠، ٣٠، ٤٠، ٥٠، ٦٠، ٧٠، ٨٠، ٩٠، ١٠٠

وكما يظهر من ترتيب العبارات سابقاً فقد تم دمج العبارات الخاصة بعناصر نموذج التطوير تحاشياً للتحيز. كما تحوى قائمة الاستقصاء سؤالاً مفتوحاً عن توصيات ومقترحات التطوير التنظيمي كما يراها المستجيبين في البنكين.وقد روعي فى صياغة عبارات الاستقصاء أن يكون بعضها سلبياً منعاً

(١) ملحق رقم (١) استمارة استقصاء الدراسة الميدانية.

للتحيز، ومنح المستقصى فرصة للتفكير قبل الإجابة، .قد بلغت نسبة العبارات السلبية بالنسبة لإجمالي العبارات ٢١٪ وأرقامها كما يلي:

٢، ٣، ٧، ٩، ١٧، ١٨، ٢٠، ٢٧، ٣٣، ٤٢، ٥٠، ٦٠، ٧٦، ٨٢، ٨٣، ٩٠، ٩٣، هذا وقد صمم الاستقصاء على خمس مستويات لكل من الأهمية والتطبيق لكل عنصر من عناصر نموذج التطوير التنظيمي المقترح وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول ٢

مستويات الأهمية ومستويات التطبيق والدرجات الخاصة بكل مستوى

مستوى الأهمية	الدرجة	مدى التطبيق	الدرجة
هام جداً	٥	مطبق تماماً	٥
هام إلى حد كبير	٤	مطبق إلى حد كبير	٤
متوسط الأهمية	٣	متوسط التطبيق	٣
قليل الأهمية	٢	قليل التطبيق	٢
عديم الأهمية	١	غير مطبق	١

هذا وقد تم اختبار الاستقصاء في عينة عددها ٢٥ من العاملين ببنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، وتم تعديل بعض العبارات الواردة في الاستقصاء في ضوء ملاحظاتهم، كما تم تبسيط بعض العبارات في ضوء مقترحاتهم أيضاً.

٨- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في بنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من مستوى الإدارة العليا وكذلك القمة القيادية للإدارة الوسطى وفقاً للمعايير التالية:

- أن يكون المستقصى من متخذي القرارات وممن لهم رأي في إحداث

التطوير.

- أن تكون له خبرة لا تقل عن ١٥ سنة منها ثلاث سنوات على الأقل في المصرف الإسلامي.
- أن يتم استقصاء الإدارة الوسطى في مختلف مواقع المركز الرئيسي للبنك، في مختلف الإدارات الموضحة على الهيكل التنظيمي لكلا البنكين، وكذلك في الفروع، سواء كانت في القاهرة أو خارجها.

وفيما يلي جدول يبين إجمالي أعداد المسئولين الذين وجه إليهم الاستقصاء، وأولئك المستجيبين منهم على مستوى البنكين لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

جدول ٣
إجمالي أعداد مفردات البحث والمستجيبين منهم لكل من
بنك فيصل الإسلامي، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

البنك والمستويات الإدارية		إجمالي عدد المفردات		عدد المستجيبين		النسبة المئوية
		جزئي	كلي	جزئي	كلي	
بنك فيصل	إدارة عليا	١٩	-	١٦	-	٨٤,٢٪
	إدارة وسطى	٨٨	-	٦٠	-	٦٨٪
	مجموع		١٠٧	-	٧٦	٧١,٠٢
المصرف الإسلامي	إدارة عليا	٨	-	-	-	١٠٠٪
	إدارة وسطى	٥٢	-	٥٢	-	١٠٠٪
	مجموع	-	٦٠	-	٦٠	١٠٠٪
المجموع		-	١٦٧	-	١٣٦	٧٧,٣٪

وبدراسة الجدول السابق رقم (٣) يتضح ما يلي:

بلغ إجمالي عدد الاستجابات التي تم تجميعها على مستوى الإدارة العليا والوسطى ١٣٦ استمارة صحيحة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة والتي بلغ عددها ١٦٧ استمارة استقصاء بنسبة ٧٧,٣٪ على الوجه التالي:

بنك فيصل الإسلامي		المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية
إدارة عليا	١٦	٨
إدارة وسطى	٦٠	٥٢
	٧٦	٦٠

٩- حدود البحث:

١- ركزت الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة حتى عام ١٩٩٠م.

٢- لن تتناول الدراسة سياسات الأفراد.

٣- تركزت الدراسة على البنوك الإسلامية في مصر والتي مضى على إنشائها أكثر من ١٠ سنوات، وبصفة خاصة بنكي فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

١٠- خطة البحث:

يتكون البحث من ستة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني: الإطار المرجعي للتطوير التنظيمي ويتكون من أربعة موضوعات الأول يعالج، مفهوم ونشأة التطوير التنظيمي، ويعالج الثاني خصائص ومراحل التطوير التنظيمي، والثالث يحدد خبراء التطوير التنظيمي ويخصص الرابع لمداخل التطوير التنظيمي.

الفصل الثالث: النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي ويضم ثلاثة موضوعات الأول يحدد خصائص واتجاهات التغيير المعاصرة، والثاني يحدد العناصر الواجب التعامل معها لأحداث التطوير، والثالث يعالج النماذج المعاصرة للتطوير حيث يعرض لنموذجي كيلمان وماكينزي.

الفصل الرابع: نحو نموذج لتطوير البنوك الإسلامية: ويتكون من أربعة موضوعات الأول يعالج رؤى الباحثين حول مفهوم الصيغ المميزة للعمل المصرفي الإسلامي، والثاني يعالج المعضلات التي تواجه البنوك الإسلامية، والثالث: يحدد جهود التطوير والتنمية الحالية في البنوك الإسلامية، ويحدد الرابع عناصر النموذج المقترح لتطوير البنوك الإسلامية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية: يتناول تحليل النتائج واختبار الفروض.

الفصل السادس: ملخص البحث والمقترحات والتوصيات.



الفصل الثاني

الإطار المرجعي للتطوير التنظيمي

مقدمة.
مفهوم ونشأة التطوير التنظيمي.
خصائص ومراحل التطوير التنظيمي.
مقومات نجاح التطوير التنظيمي.
خبراء التطوير التنظيمي:
دور مستشار التطوير التنظيمي.
مفهوم مداخل التطوير التنظيمي.
رؤى الباحثين حول مداخل التطوير التنظيمي.
مدخل التدريب المعملي (المختبري – الحساسية).
مدخل بناء الفريق.
نموذج العناصر الستة للتطوير التنظيمي.
المدخل المتكامل للفعالية التنظيمية.

الفصل الثاني
الإطار المرجعي للتطوير التنظيمي

ا- مقدمة:

في محاولتنا لتحقيق أهداف الدراسة في تصميم نماذج لتطوير البنوك الإسلامية فإن هذا الفصل يستهدف دراسة وتحليل مفهوم ونشأة التطوير التنظيمي، والوقوف على رؤى الباحثين حول ماهيته، والتعرف على خصائصه وأهدافه، ومراحله، ومقومات نجاحه، ولما كان التطوير التنظيمي يتم من خلال الاستعانة بمستشار خارجي بالإضافة إلى قناعة الإدارة في البنك. فإننا نتناول دور خبراء التطوير التنظيمي، ثم نتعرض لأهم المداخل التقليدية للتطوير التنظيمي باعتبارها أساليب أو وسائل التدخل الواعي المقصود بهدف تحسين أداء البنك، والانتقال به إلى مستوى أفضل للأداء مما هو عليه الآن وسوف نتناول بصفة خاصة المداخل التالية:

- مدخل التدريب المعملي (ألمختبري – الحساسية).
- مدخل بناء الفريق.
- مدخل شبكة التطوير التنظيمي.
- مدخل نموذج العناصر الستة للتطوير التنظيمي.
- المدخل المتكامل للفعالية التنظيمية.

٢- مفهوم ونشأة التطوير التنظيمي:

١/٢ نشأة التطوير التنظيمي:

في دراستنا لتاريخ ونشأة التطوير التنظيمي نجد ثراء لإسهامات كثير من علماء السلوك والممارسين [(١)]. ويعتبر التطوير التنظيمي حديث النشأة نسبياً، ويؤرخ له اعتباراً من عام ١٩٥٧، إلا أن الممارسة العملية لهذا المفهوم يمكن أن ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث واجهت المؤسسات العامة والخاصة مشكلات حادة نظراً لنقص العمالة اللازمة لتشغيلها، مما دفع المديرين إلى البحث عن وسائل وطرق فعالة تمكنهم من الاستفادة من القوى البشرية المتاحة لديهم، واستعانوا في ذلك بآراء وخبرات علماء الاجتماع [(٢)].

هذا وقد قدم (ليلاند براد فورد) في عام ١٩٤٥ مفهوماً جديداً لعلاج مشكلات العمالة التي تواجهها المؤسسات العامة أو الخاصة حيث أكد على أن التدريب يعد جزءاً من برنامج متكامل للتنمية البشرية والتنظيمية على السواء [(٣)].

---

(١) Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr: Organization Development, Behavioral Science Intervention for Organization Improvement. Third Edition (Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984), P.24 .

(٢) عبدالرحمن توفيق "نموذج متكامل للتطوير التنظيمي بشركات الطيران العربية" (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٨٥ ص١٧٥.

(٣) المرجع السابق، نفس الصفحة، نقلاً عن:

Mark S., Plovnick, Ronald E. Fry and W. Warner-Brake: Organization Development: Exercises, Cases and Readings (Boston: Little, Brown & Company Ltd., 1982) PP. 175 – 179.

الأسلوب الأول: أسلوب جماعة تدريب المهارات الأساسية (Basic skill training group):

وعرف فيما بعد بأسلوب تدريب الجماعة "The T. Group" أو التدريب المعملي "Laboratory Training" وكذلك عرف باسم تدريب الحساسية "Sensitivity Training" وكان لتطبيقه في عام ١٩٤٦ آثاراً إيجابية على المتدربين أسهم في تطوير مفهوم التطوير التنظيمي. ويتكون أسلوب التدريب من مجموعة صغيرة من المشاركين، يتعلمون من تفاعلهم ورؤيتهم لذواتهم من خلال (إرجاع الأثر) من مختلف المشاركين في المجموعة، وهذا يساعد على سرعة التدريب والتعليم، كما تسهم الخبرات التي يحصلون عليها على حل المشكلات التي تواجههم بعد عودتهم للعمل، ومن الرواد الذين أسهموا في إدارة مختبرات التدريب المعملي (كورت لوين Kurt Lewin)، كينيث بين Kenneth Benne، ليلاند براد فورد Leland Bradford، ورونالد ليبيت Ronald Lippit. وقد ترتب على الاهتمام بهذا التدريب المعملي إنشاء المؤسسة القومية للتدريب المعملي The National Training Laboratory في عام ١٩٤٩ (NTL) لتسهم في عملية التدريب المعملي وتحسين السلوك الفردي كجزء من عملية تنمية وتطوير المنظمة [١].

---

(1)Wendell L. French/ Cecil H. Bell, Jr. : Ibid, pp. 25 – 33

وانظر أيضاً:

أ-عبدالرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧٦ – ١٧٧.

ب- French, Bell, Zawacki; Organization Development, Theory, Practice Research. Revised Edition (Business Publications, Inc. Plano, Texas, 1983) P.P. 13 – 17.

الأسلوب الثاني: هو الدراسة المسحية للبحوث والتغذية المرتدة:

The Survey Research and Feedback Stem.

تعتبر البحوث الميدانية التغذية العكسية Feedback شكل متخصص من البحوث التطبيقية، وهي الرافد الرئيسي الثاني في التاريخ للتطوير التنظيمي، ويدور حول وسائل Techniques ومدخل Approach التطوير بواسطة المدربين في تركز البحوث المسحية في جامعة ميتشجان ومن الرواد في هذه البحوث التطبيقية رنسيس ليكرت likert Rensis، وفلويد مان Floyed Mann، وآخرين.

وقد تم استخدام الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات والتغذية المرتدة حول الاتجاهات من مختلف العاملين والإدارة في البحوث التي أجريت في بعض الشركات، وقد أثبتت الاستقصاءات المسحية أنها أداة فعالة لإحداث تغيير في منظمات الأعمال وذلك بمقارنتها ببرامج التدريب التقليدية، حيث أنه في إتباع أسلوب البحوث المسحية يتم تنمية وتطوير العاملين والرؤساء معاً. كما أنها تتعامل على المشرفين ورجال الإدارة والموظفين في مجال عملهم والعمل على حل مشكلاتهم الوظيفية (١).

---

(١) Ibid. P.P 17 – 18.

وانظر أيضاً:

Wendell. French, Cecil, H. Bell, Jr. : Ibid PP. 33 – 34

الأسلوب الثالث: هو الربط بين التدريب المعملي والبحوث المسحية وقياس التغذية المرتدة معاً[١]:

٢/٢ مفهوم التطوير التنظيمي:

رأينا أن التطوير التنظيمي حديث النشأة على المستويين العلمي والتطبيقي، وقد أبرزنا أهم ثلاثة أساليب تم الأخذ بها لتحسين الأداء في المنظمات وهي التدريب المعملي، والبحوث التطبيقية والتغذية المرتدة، والاثنين معاً، وقد تم إثراء التطبيق من خلال إسهامات علماء السلوك وعلماء الاجتماع والممارسين.

هذا وقد تصدى لتعريف التطوير التنظيمي العديد من الباحثين وسوف نشير إلى أهم التعريفات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها.

١/٢/٢ بيك هارد "Beckhard":

يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات، لزيادة فعالية وحيوية المنظمة، من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية[٢].

---

(١) Ibid P.P. 34 – 35, 117 – 118

(٢) نقلاً عن: French, Bell, Zawacki, Organization Development: Theory, Practice, Research Op. ct. P. 20

Richard Bechard, Organization Devlopment: Strategies and Models (Reading Mass, Addision-Wesly Publishing, 1969) PP.9 – 14.

وانظر أيضاً:

محمد محمد إبراهيم، الإدارة والتحديات الإدارية المعاصرة (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٤) ص ص ٣٨٢ – ٣٨٨..

٢/٢/٢ إدجار شين "Edgar Schein"

"التطوير التنظيمي برنامج مخطط يشمل المنشأة ككل.. وتتكون أجزاؤه عادة من الأنشطة التي يقوم بها مستشار التنظيم مع الأفراد أو الجماعات" [١].

٣/٢/٢ بينيس "Bennis":

"التطوير التنظيمي هو الاستجابة للتغيير، الإستراتيجية التعليمية المعقدة التي تسعى إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية بما يمكن من التلاؤم والتكيف الأفضل مع التكنولوجيا والأسواق والتحديات الجديدة، وكذلك معدل التغيير نفسه [٢].

٤/٢/٢ ليبيت "G. L. Lippiitt"

يعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية المبادأة وإحداث ومواجهة التغيير المطلوب بصورة تمكن المنشأة من الاستمرار والبناء والتكيف مع التغييرات الجديدة وحل المشكلات والاستفادة من الخبرات [٣].

٥/٢/٢ فريدلاندر وبراون "Friedlander & Brown"

يشمل التطوير التنظيمي التغيير في التكنولوجيا والهيكل أو التغيير في الأفراد وتفاعلاتهم أكثر من كونه مجرد جهود تبذل لتغيير أحد هذه العناصر [١].

---

(١) عبدالرحمن توفيق: مرجع سبق ذكره، ص١٧٨، نقلاً عن:

Edar H. Schein, Process Consultation: Its Role in Organization (Reading, Mass: Addision, Wesly Publishing Co., 1969) P.3.

(2)Warnner .G. Ennis, Organization Development: Its nature, Origens and Prospects (Reading, Mass: Addison-Wesly Publishing Co., 1969) P.2

(3)French, Bell, Zawacki, Organization- Development. Op. cit. P. 27

نقلاً عن:

Gordon L. Lippitt, Organization Renewal (New York: Appleton Century - Crofis 1969) P.1.

٦/٢/٢ ويندل فرنش وآخرون Wendel L. French (et al.)

التطـوير التنظيمـي جهـود طويلـة الأجـل لتحسـين القـدرة علـى حـل المشاكل، تحديث إجراءات وأساليب العمل، خاصة مـن خـلال إدارة أكثـر تعاونـاً وفعالية لقيم وحضارة المنظمة، مع التركيز على المسـتوى الحضـاري لجماعـات العمـل الرسـمية، وبمعاونـة خبيـر التطـوير التنظيمـي واسـتخدام نظريـات وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية[٢].

٧/٢/٢ شميك "Schmuk"

التطـوير التنظيمـي هـو الجهـود المخططـة المسـتمرة لتطبيـق العلـوم السلوكية، لتحسين النظم واستخدام الأساليب المرنة ذاتية النقد والتحليل[٣].

٨/٢/٢ بورك "Burke"

يعرف التطوير التنظيمي بأنه هو عملية إحداث تغيير مخطط في حضـارة المنظمة، والانتقال بهـا مـن مسـتوى حضـاري يتجنـب تمحـيص وإعـادة النظـر واختبار الإجراءات وأساليب الأداء والعلاقـات، وبصـفة خاصـة فـي مجـال صـناعة

=

(1)French, Bell, Zawacki, Organization Development: Theory, Practice, Research.,op cit., p. 33.

نقلاً عن:

Frank Friedlander and L. Dave Brown, "Organization Development" Annual Review of Psychology Vol., 25, PP. 313 – 316.

(2)Wendell L. French, Cesil H. Bell Jr.: Organization Development: behavioural Science for Organization Improvement, (Third Edition), Op. ct. P. 20

(٣) فؤاد القاضي: تطوير المنظمة والتطوير التنظيمي، ص ٨٥، نقلاً عن:

Erick H. Neilsen, becoming O. D. Practitionner (Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1984) PP. 1 – 2.

القرار والتخطيط ووسائل وطرق الاتصالات إلـى مسـتوى حضـاري يقـنن ويقبـل هذا الاختبار[١].

٩/٢/٢ بليك وموتون "Blake and Moutton"

إن التطوير التنظيمي هو الطريقة النظامية لإحداث التغيير والتـي تتميـز بوجود نموذج للتفكير المنهجي المبرمج من تعليم الفرد إلى تطـوير المنشـأة، التركيز على المشاعر والصفات السلبية الموجودة بالبيئة التنظيمية التي تعوق مسار المنشأة، التأكيد على مواجهة وعلاج الصراعات التنظيمية القائمة كبداية أساسـية لحـل المشـكلات، تطبيـق العديـد مـن الأسـاليب للدراسـة التنظيميـة والتنمية الذاتية كأدوات لإحداث التغيير المطلوب [٢].

١٠/٢/٢ رفاعي محمد رفاعي:

التطوير التنظيمي هو عملية واعية، ومخططة لتطوير القدرات التنظيمية بما يضمن التحقيق والمحافظة على المستوى الأمثـل لـلأداء مقاسـاً بمقـاييس الكفاءة والفعالية والصحة التنظيمية [٣].

١١/٢/٢ علي السلمي:

التطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المسـتمرة والمتكاملـة مـع بـاقي وظـائف الإدارة الأخـرى والهادفـة إلـى إحـداث زيـادات مسـتمرة فـي الكفـاءة

---

(١) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص٨٤

(٢) عبدالرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص١٧٩، نقلاً عن:

Robert R. Blake and Jane S. Moutton: OD- Fad of Fundamental? "Training and Development Journal. Vol. 24, No 1, January, 1970. P. 16.

(٣) رفاعي محمد رفاعي، التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيميـة (مجلـة الإدارة: المجلـد الثـالـث عشـر، العدد الأول. يوليو ١٩٨٠).

نقلاً عن:

Michael E. McGill, Organization for Operating managers (AMACOM, 1977), P. 3

التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل[١].

٢/٢/١٢ حسين موسى راغب:

التطوير التنظيمي هو نشاط إداري طويل الأجل يهدف إلى تحسين قدرات المنظمة في حل مشكلاتها، وتعزيز مقدرتها في التعامل مع عوامل التغيير في البيئة المحيطة بها، وغالباً ما يرمز مصطلح تطوير التنظيم إلى التغيير المخطط Planned Change[٢].

٢/٢/١٣ سيد الهواري:

ويعرف سيد الهواري التطوير التنظيمي بأنه: "برنامج مخطط مدروس بمبادرة ذاتية من إدارة البنك، بهدف جعل البنك أثر فعالية من خلال استخدام العديد من الأساليب المصممة لتغيير سلوك كل العاملين في البنك اعتماداً على افتراض أساسي بأنه يمكن تحسين الفعالية التنظيمية إلى الحد الذي يمكن فيه تحقيق تكامل بين الأهداف التنظيمية وبين الأهداف الفردية للعاملين وذلك بالاستعانة بخبراء خارجيين عن البنك، ولأجل طويل نسبياً"[٣].

٢/٢/١٤ فؤاد القاضي:

يتمثل التطوير التنظيمي في مجموعة من المعالجات السلوكية، والأساليب الفنية التي تعمل في تكامل وبنظام وترتيب خاص، في إطار مشترك وشامل، يتم تحديده بتوقيتات وخطوات، متتابعة ومرتبطة بتفاعلات معينة بين

---

(١) علي السلمي، الإدارة المعاصرة (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ)، ص٢٣٩.

(٢) حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والإستراتيجيات الإدارية (ط٢، القاهرة: بدون نشر، ١٩٩٠)، ص٢٤٥.

(٣) سيد الهواري، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: إدارة الموارد البشرية (الجزء الرابع، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١)، ص٣٨٢.

الأطراف، كما يتمثل في عملية المراجعة وإعادة النظر بصفة مستمرة وإجراء التعديل كلما حتم ذلك التطبيق في مواقف جديدة[١].

١٥/٢/٢ عبدالرحمن توفيق:

"التطوير التنظيمي هو ذلك الجهد المخطط لإحداث التغيير على التشخيص السليم للموقف الراهن، وفقاً لرؤية أعضاء المنشأة بمستوياتهم المختلفة بحيث يشمل المنشأة ككل أو أجزاء متكاملة منها بهدف زيادة الفعالية التنظيمية للمنشأة وتدعيم قدرتها على تجديد نفسها بما يمكنها من التواكب مع البيئة المحيطة[٢].

١٦/٢/٢ محمد إسماعيل السيد:

ويعرف إسماعيل محمد السيد التطوير التنظيمي بأنه خلق نوع من الجهد المستمر والمنتظم والاستجابة بفعالية للتغييرات التي تحدث في المنظمة والبيئة[٣].

ونستعرض فيما يلي تحليلاً لرؤى الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي ومدى اتفاقهم حول هذا المفهوم.

٣/٢ تحليل رؤى الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي:

تناولنا في الصفحات السابقة أهم المفاهيم التي تناولت التطوير التنظيمي للعديد من الباحثين. وقد لاحظنا أن لهم العديد من وجهات النظر،

---

(١) فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (الطبعة الثالثة القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، ١٩٨٨)، ص٨٢.

(٢) عبدالرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص٨٠.

(٣) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠)، ص٣٦٤.

بالإضافة إلى اتفاقهم في بعض نقاط التركيز المرتبطة بالتطوير التنظيمي سواء كانت ترتبط بالتخطيط والإعداد، أو المنابع الفكرية التي استقى منها الفكر التطويري، أو مجالات التغيير المطلوبة، وطبيعة وأشكال هذا التغيير سواء كان يرتبط بالنظم الفرعية الهامة أو بالعمليات التنظيمية المتنوعة [١] أو بتحسين قدرات وفعالية البنك بشكل عام أو بالخبراء القائمين بعملية التطوير التنظيمي.

وفيما يلي نتناول نقاط التركيز الخاصة بماهية التطوير التنظيمي من خلال تحليل المفاهيم التي أوردها مختلف الباحثين الذين أتيح للباحث الإطلاع عليها.

٢/٣/١ التطوير التنظيمي جهود مخططة، واعية، طويلة الأجل، ومستمرة، وبمبادرة ذاتية من البنك:

ويتفق حول هذا المفهوم كل من بيك هارد Beckhard، وبارك Barke، شمك Schmuk، فرنش French وميشيل Michael، وحسين موسى راغب، سيد الهواري وإسماعيل محمد السيد، عبدالرحمن توفيق أحمد.

٢/٣/٢ يعتمد التطوير التنظيمي على استخدام العلوم والمعارف السلوكية:

ويتفق حول هذا المفهوم كل من بيك هارد Beckhard، وشميك Schmuk، وفؤاد القاضي.

(١) حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٦.

٢/٣/٣ تتضمن مناهج التطوير التنظيمي زيادة قدرة وفعالية المنظمة، لتبقى قادرة على مواجهة الظروف الجديدة من خلال إدارة أكثر تعاوناً وفعالية:

ويتفق حول هذا المفهوم كل من بيك هارد Beckhard، ليبيت Lippit، فرنش French، ميشيل Michael، حسين موسى راغب، سيد الهواري، وعبدالرحمن توفيق.

٣/٤/٢ أن مجالات التغيير في التطوير التنظيمي تتناول:

٢/٣/٤/١ المعتقدات والمواقف والقيم وحضارة المنظمة:

ويتفق حول هذا المفهوم كل من بيك هارد Beckhard، وبارك Barke، وفرنش French.

٢/٣/٤/٢ إستراتيجية تعليمية، وتطور منهجي من تعليم الفرد إلى تطوير المنظمة:

ويتفق حول هذا المفهوم كل من بلاك وموتون Blake & Moutton، وبنيس Bennis.

٢/٣/٤/٣ مواجهة التغييرات التكنولوجية وأحوال الأسواق والهيكل التنظيمي:

ويتفق حول هذا المفهوم كل من بيك هارد Beckhard، وبنيس Bennis، وفريدلاندر براون Fridlander Brown، وفؤاد القاضي.

٢/٣/٤/٤ تتناول التغييرات في التطوير التنظيمي مجموعة من العناصر الإدارية التالية:

- تغيير في الأفراد وسلوكهم (فريدلاند براون، سيد الهواري).
- حل المشكلات والتعلم من الخبرات – (ليبيت Lippt، فرنش French، حسين موسى راغب).
- تحسين النظم وأساليب العمل (شميك Schmuk، وفرنش French.
- تحسين أساليب صناعة القرارات، والتخطيط والاتصالات (بارك Barke).
- المحافظة على المستوى الأمثل للأداء بمقاييس الكفاءة والفعالية والصحة التنظيمية (ميشيل Michael، عبدالرحمن توفيق).

- علاج الصراعات التنظيمية (بلاك وموتون Blake & Moutton).

٥/٣/٢ التركيز على المعوقات البيئية وأخذها في الحسبان لتدعيم قدرات المنظمة:

ويتفق حول هذا المفهوم، بلاك وموتون Blake & Moutton، عبدالرحمن توفيق، إسماعيل محمد السيد، وحسين موسى راغب.

٦/٣/٢ يتم التطوير بقناعة الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين ووفقاً لرؤية أعضاء المنظمة:

ويتفق حول هذا المفهوم بيك هارد Beckhard، وعبدالرحمن توفيق.

٧/٣/٢ استخدام الخبراء الخارجيين:

ويتفق حول هذا المفهوم كل من (سيد الهواري، إبراهيم الغمري).

ويعرف الباحث التطوير التنظيمي لأغراض البحث بأنه "جهود واعية مقصودة في إطار خطة إستراتيجية لإحداث تحويل منهجي يتناول رسالة ورؤية البنك، ونظم العمل، وأنماط القيادات فيه، والمهارات، والعاملين والهيكل التنظيمي والرقابة الشرعية، وصيغ الاستثمار، وذلك من خلال تشخيص دقيق للوضع الراهن وبمشاركة من جميع المستويات الإدارية للانتقال إلى وضع أفضل يود البنك أن يصل إليه." وفيما يلي شكل يبين رؤى الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي.

رسم توضيحي ١ رؤى الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي



٣- خصائص ومراحل التطوير التنظيمي

١/٣ خصائص التطوير التنظيمي:

مـن خـلال دراسـتنا لـرؤى البـاحثين حـول مفهـوم التطـوير التنظيمـي، نستطيع أن نحدد مجموعة من الخصائص التـي تميـز التطـوير التنظيمـي عـن أساليب التطوير التقليدية فيما يلي:

١/١/٣ أن التطوير التنظيمي أحد عناصر نظام التخطيط الإستراتيجي [١] وبذلك فهو تدخل واعي مقصود، يتحدد وفقاً للشعور بالحاجة إلى التغيير.

٢/١/٣ أن الإستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل فـي التدخل الذي يتم فـي أوجـه النشـاط التـي تمارسـها المنظمـة بطريقـة تسـمح بتطوير قدرات جماعات وفرق العمل على حل المشكلات وتدعيم عمليـة الـتعلم والاختيـار بـين البـدائل المتاحـة بطريقـة تسـاعد علـى عمليـة التطـوير واستمرارها[٢].

٣/١/٣ أن التطوير التنظيمي جهد طويل الأجل لإحداث التغيير المخطط المبنى على التشخيص السـليم للموقـف الـراهن وفقـاً لرؤيـة العـاملين بالبنـك بمسـتوياتهم المختلفـة، وبمعاونـة أحـد الخبـراء المتخصصـين فـي التطـوير

---

(١) حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٤ – ٥٦.

(٢) محمد سيد عبدالعال حمزاوي، التطوير الإداري في الدول النامية (الرياض: مكتبة كليـة العلـوم الإداريـة، جامعـة الملـك سعود، ١٩٨٥)، ص٣١٥.

وانظر أيضاً:

أ- Wendel et al, Op. P.22

ب- French et al, Op. cet P. 30 cit.

ج-فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص١١.

د-محمد سويلم، السلوك الإنساني في المنظمات المعاصرة (المنصورة: كلية التجارة، جامعة المنصور، ١٩٨٣)، ص٢٤٦

التنظيمي، حيث أنه يكون مهتماً بعملية التغيير الفعلية، وليس تقديم توصيات ومقترحات [١].

٣/١/٤ يتمثل التطوير التنظيمي في زيادة الفعالية التنظيمية للبنك وتدعيم قدرته على تجديد نفسه باستمرار [٢].

٣/١/٥ يتسم التطوير التنظيمي بتكامل أنشطته مع مختلف الأنشطة الإدارية الأخرى، فيمتد النظام ليشمل جانب الإطار الفكري والجوانب الثقافية لحضارة ورسالة البنك، جميع العمليات الإستراتيجية المتعلقة بتخطيط وبرامج العمل التنفيذية، ونظم العمل، والمتابعة وتقييم الأداء، وأن يكون مسؤولية جهاز محدد يسهر على توفير متطلبات ومقومات التطوير [٣].

٣/٢ أهداف التطوير التنظيمي:

تتمثل أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي [٤]:

- زيادة فعالية المنظمة، من خلال تنمية تنظيم متجدد وحيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت، بل تتوفر له القدرة على حرية الحركة وإعادة التشكيل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة [٥].

---

(1)Wendel et al, Op. cit. P. 22

وانظر أيضاً:

محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٧.

(٢) محمد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص٣١٥.

(٣) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٠.

(٤) أحمد فهمي جلال، نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي، ورقة علمية في برنامج تهيئة وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية (القاهرة: مركز الاقتصاد الإسلامي، ١٩٨٥)، ص٢٦٩.

(٥) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٠.

- تغيير أنماط السلوك السائدة في البنك [١]، اعتماداً على أسس ومبادئ العلوم السلوكية، وبالإفادة من أساليب البحوث المتقدمة التي توفرها تلك العلوم، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي في سعيه إلى تغيير السلوك لأعضاء البنك إنما يركز على الجوانب الهامة التالية:
- تبني وتجسيد رسالة البنك الإسلامي المستمدة من القيم الحضارية والثقافية.
- العمل من خلال المجموعات وفرق العمل.
- تقوية نظم العلاقات الإنسانية ودرجة التفاعل والانفتاح والثقة بين الأفراد، وبين مجموعات العمل.
- زيادة درجة المصارحة، والتعبير عن المشاعر ووجهات نظر العاملين فيما يتعلق برؤيتهم بعضهم لبعض، وفيما يتعلق بالاتجاه الخاص بالبنك.
- المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف، حل المشكلات، تنمية نظم الاتصالات الفعالة، مواجهة الصراعات التنظيمية، وتحسين عملية القيادة.

وعلى هذا الأساس يكون التركيز بصفة أساسية على تحقيق أهداف التطوير التنظيمي سالفة الذكر، ونود أن نؤكد على أهمية التركيز على الأهداف – أهداف التطوير التنظيمي – أي النتائج المتوقع تحقيقها من التدخل لإحداث هذا التطوير، وألا ننشغل بالأداة والأسلوب، وكما يقول أحمد فهمي جلال فلا يجب أن نعلم عن الانتهاء من إعادة تنظيم البنك أو الانتهاء من جراء تطبيق

---

(١) محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٩، وانظر أيضاً:
أ-فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص٩٠.
ب-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص٢٤١.

التنظيم الجديد، والأهداف التي تحققت من تطبيق مجموعة نظم العمل داخل البنك[(١)].

٣/٣ مراحل التطوير التنظيمي:

رأينا أن التطوير التنظيمي عملية مخططة واعية مقصودة مستمرة، تهدف إلى زيادة فعالية البنك من خلال التأثير في مجموعة القيم والثقافة والعادات، والتعامل مع تفاعل وسلوك الأفراد أو كجماعات وفرق عمل، كما يتناول العوامل التنظيمية كي تتناسب مع المتغيرات المحيطة، ومراعاة نظم وأساليب العمل، والمهارات الخاصة بالبنوك الإسلامية، وإحداث التواؤم والترابط بين البنك والبيئة المحيطة به، ونتناول فيما يلي مراحل التطوير التنظيمي سواء كانت مرتبطة باتجاهات وسلوك العاملين أو بإحداث التطوير التنظيمي.

٣/٣/١ التغيير المرتبط باتجاهات وسلوك العاملين:

يرى كورت لوين Kurt Lewin أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل أساسية [(٢)] نشير إليها بإيجاز فيما يلي:

١-التحلل من القديم – إذابة الجليد Unfreezing:

وتتعلق هذه المرحلة بعملية إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها، بحيث تؤدي إلى استعداده، ورغبته

---

(١) أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٩ – ٢٧١.

(2)French et al, P. 66

نقلاً عن:

Kurt Lewin, Field Theory In Social Science (New York: Harper & Row, 1951) P.P 228 – 229.

في التغيير، ويتم تحقيق ذلك إما بزيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، وكذلك القوى المؤدية لإحداث التغيير، وتقليل مقاومة التغيير لديه، أو بخلق أمل في مستقبل أفضل [١].

٢-التغيير أو التحويل Change, Moving:

وفي هذه المرحلة يتم تقديم النظام الجديد، مع تقديم نماذج للتأسي بها، وقد يكون من المناسب تدريب العاملين وإقناعهم وذلك من خلال المشاركة الإيجابية والبناءة.

٣-مرحلة التجميد (تثبيت التغيير) Refreezing:

وفي هذه المرحلة يتم العمل على دمج النظام الجديد بحاجات الإنسان، ورغباته، وذلك من خلال دعم الأفراد ومكافآتهم عن استمرارهم في هذا السلوك الجديد، والعمل على إقناعهم بجدوى وأهمية هذا التغيير لما يحمله له من منافع تفوق العودة إلى النظام القديم، ومن المهم التأكد من أن المواقف الجديدة والمهارات والمعارف – أو الأنماط السلوكية – أصبحت دائمة.

ويتفق سمير يوسف مع كورت لوين في الثلاث مراحل السابقة ويضيف مرحلة أخرى تمثل نقطة الانطلاق وهي: خلق حالة عدم رضا ثم تتبعها المراحل الثلاث الأخرى [٢] ويشير أحمد فهمي جلال إلى أن بعض الكتاب يقسم هذه

---

(١) Idem
وانظر أيضاً:
أ-فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص٨٠.
ب-أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص٢٧٩.
ج-محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص٢٧٩.
سمير يوسف، السلوك التنظيمي (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦)، ص٣٧٩.
(٢) سمير يوسف، مرجع سبق ذكره، ص٣٧٩.

المراحل إلى خمسة وهي: مرحلة إثارة الحاجة والرغبة في التغيير، توطيد العلاقة بين الأفراد وبين من سيقوم بالتغيير، إعداد التنظيم الجديد، اتخاذ قرار بإدخال التنظيم الجديد، إنهاء العلاقة بين الجهة التي قامت بالتغيير وبين التنظيم محل التغيير[١].

ويقسم رفعت محمد جاب الله مراحل التغيير المخطط إلى ثمانية خطوات كما يلي[٢]:

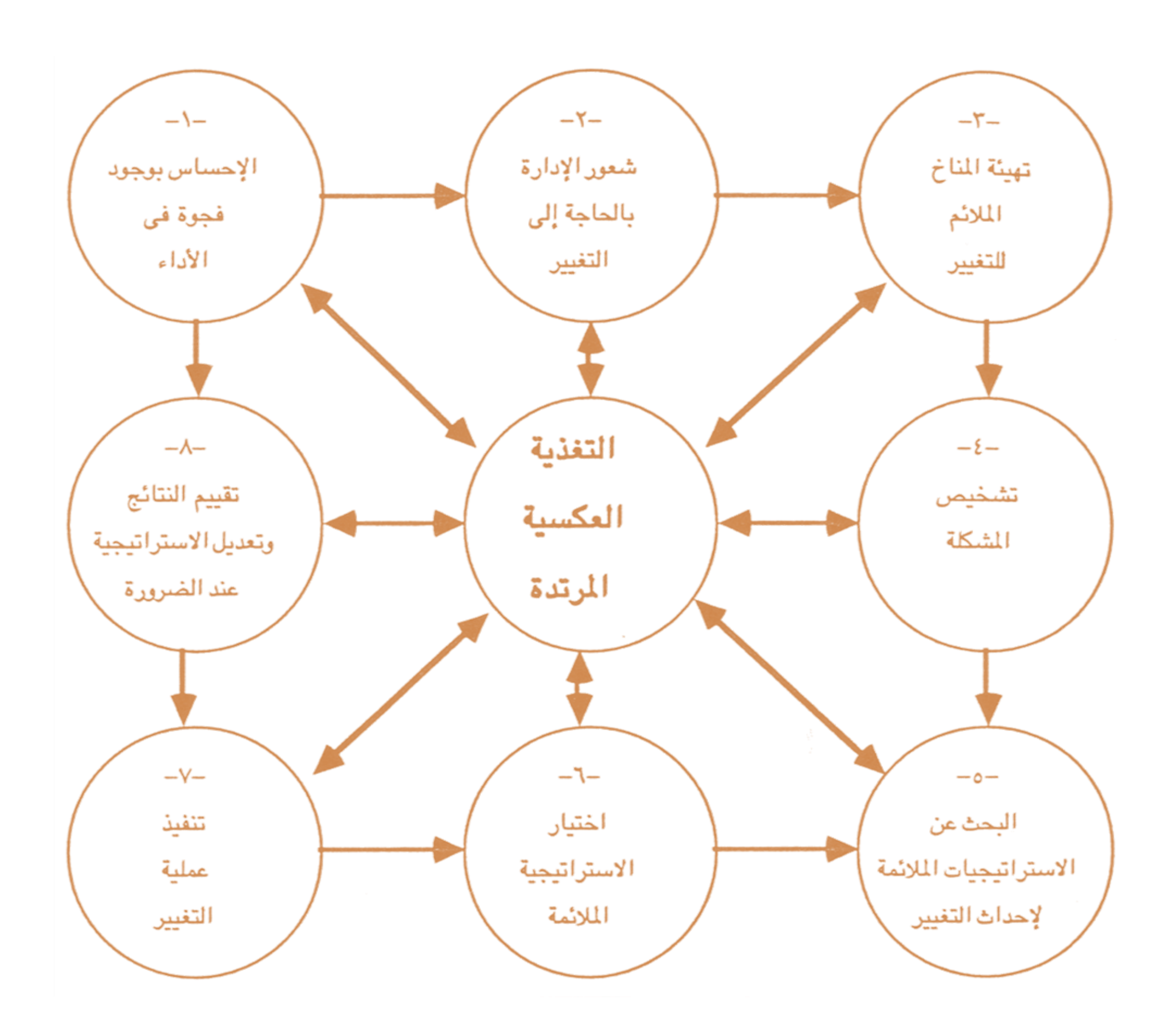
- الإحساس بوجود فجوة في الأداء.
- شعور الإدارة بالحاجة إلى التغيير.
- تهيئة المناخ الملائم للتغيير.
- تشخيص المشكلة.
- البحث عن الإستراتيجيات الملائمة لإحداث التغيير.
- اختيار الإستراتيجية الملائمة.
- تنفيذ عملية التغيير.
- تقييم النتائج وتعديل الإستراتيجية عند الضرورة.

كما يوضحها الشكل رقم (٢) التالي:

---

(١) أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٧٩ – ٢٨٠.
(٢) رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، (القاهرة: بدون ناشر)، ١٩٨٨، ص ص ٣٣٢ – ٣٣٤.

رسم توضيحي ٢ (خطوات التغيير المخطط) [١]



---

(١) رفعت محمد جاب اللّه، مرجع سبق ذكره، ص٣٣٣ مع إدخال بعض التعديلات عليه.

٢/٣/٢ المراحل المرتبطة بإحداث التطوير التنظيمي:

وإذا كانت مراحل التغيير السابقة قد ارتبطت باتجاهات وسلوك العاملين في البنوك، فإن هناك مجموعة من مراحل التطوير التنظيمي الشامل، ليست محل اتفاق كامل بين مختلف الباحثين، وقد تعالج هذه المراحل تحت مسميات مختلفة، فنجد مثلاً أن علي السلمي يحددها بستة مراحل [١] كما يعالجها حسين موسى راغب في ستة مراحل تحت عنوان إستراتيجية التطوير التنظيمي [٢] أما كيث ديفيز فيذكر سبع خطوات [٣] ويذكر إبراهيم الغمري أن مراحل التطوير التنظيمي ستة، ولا تختلف كثيراً عما أورده ديفز [٤] وهناك من الباحثين من يخلط بين مراحل التطوير التنظيمي وبين مداخل التطوير التنظيمي فيورد أربعة مداخل للتطوير على أنها مراحل التطوير التنظيمي[٥].

---

(١) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤٣ – ٢٤٤.

(٢) حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩.

(٣) محمد حمزاوي، مرجع سبق ذكره،

نقلاً عن:

Davis: K. & W. B. Werther: Personnel Management and human Resources; (London: McGraw – Hill International Book Co. (1982).

(٤) إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩)، ص ص ٣٦٤ – ٣٦٥.

نقلاً عن:

NTL Institute (What is OD?) New and Reports (NTL Institute Publication, 1966) P.P. 1–3.

(٥) محمد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص٢١٦.

نقلاً عن:

علي العبيد أحمد، التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة العامة (الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد ٣٩، محرم ١٤٠٤هـ)، ص ص ١٦٤ – ١٧٠.

ويورد رفعت محمد جاب الله، سبعة مراحل وخطوات لعملية التطوير التنظيمي ويتفق مع ما أورده كيث ديفز و إبراهيم الغمري بدرجة كبيرة [١].

ويقسم رفاعي محمد رفاعي مراحل التطوير التنظيمي إلى مرحلتين أساسيتين [٢] الأولى تتناول تشخيص الوضع الحالي للتنظيم وتحديد الموقف الذي يجب أن يكون عليه ويتناول باستفاضة طرق التشخيص وهي الاستقصاءات والمقابلة والملاحظة، وفي المرحلة الثانية يتناول المداخل البديلة للتطوير التنظيمي ويعرض لمداخل التطوير التنظيمي، أما محمد حمزاوي فيحدد ستة مراحل للتطوير التنظيمي [٣] ويقدم ويندل وزملاؤه Wendell أربعة خطوات أساسية للتطوير التنظيمي [٤] وفيما يلي مراحل التطوير التنظيمي كما يراها الباحث.

- تشخيص حالة البنك، وذلك بجمع المعلومات والحقائق عن النظام الحالي سواء كانت مرتبطة بالعمليات التنظيمية أو النظم الفرعية، أو العلاقات بين الأفراد العاملين في البنك، وتحديد المشكلات ومجالاتها الرئيسية.
- التحديد الدقيق لأهداف عملية التطوير التنظيمي في ضوء المشكلات المحددة ومجالاتها، واقتراح وتصميم النظام الجديد، ورسم برنامج التغيير الخاص بتطبيق النظام الجديد، من خلال مجموعات وفرق عمل.

---

(١) محمد رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، (القاهرة: بدون ١٩٨٨)، ص ص ٣٠ – ٣٥.

(٢) رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٠ – ٤٢.

(٣) محمد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢١٨ – ٢٢٠.

(4)Wendell et al, P.P. 64 – 64

- بناء فرق وجماعات العمل المناط بها عملية التطوير، والتأكد من قدرتها على التعلم والتعبير عن مشكلاتها، ومواجهة وحل هذه المشكلات والصراعات، بالصراحة والحسم.
- المتابعة والتقييم لعمليات التطوير التنظيمي، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من تحقيق النتائج المرتبطة بزيادة فعالية البنك، وذلك بالتأكد من حل المشكلات، وعدم وجود الصراعات ووجود المصارحة، والتعاون، والدعم، والإحساس بالطمأنينة، وفي حالة وجود مشكلات من هذا النوع، يتم التدخل مرة أخرى بحلول جديدة لمواجهتها.

٤/٣ مقومات نجاح التطوير التنظيمي:

رأينا أن التطوير التنظيمي، جزء من التدخل الإستراتيجي للانتقال بالبنك من حالته التي عليها إلى حالة أفضل، ومن خلال التخطيط الواعي المقصود، وفقاً لبرنامج عمل محدد، ومن خلال مساهمات العاملين على اختلاف مستوياتهم، مع تحسين عمليات التفاعل بين المجموعات، وفرق العمل، ومن خلال خطوات ومراحل عمل محددة، وحتى يعمل التطوير التنظيمي على تحقيق أهداف البنك في الربحية، والنمو والاستمرار نرى أنه من المناسب الأخذ في الاعتبار المقومات والشروط التي يذكرها بعض الباحثين لتحقيق نجاح وفعالية التطوير التنظيمي.

فيرى بعض الكتاب أن نجاح عملية التطوير التنظيمي تتوقف على خمسة شروط أساسية نوجزها فيما يلي[١]:

---

(1) James A; Flotz, Jerry B. Harvey and Joanne Helaughin: "Organization

=

- الاستجابة المباشرة للمشكلات الهامة للبنك.
- أن تكون عملية التطوير التنظيمي ضمن إطار شامل أو تصور متكامل تسهم في حل المشكلات التي يعاني منها البنك.
- الحصول على دعم واهتمام رئيس البنك والإدارة العليا بعملية التطوير التنظيمي.
- قناعة المديرين، وهذا يمكن من الحصول على دعمهم من خلال استخدامهم لسلطاتهم.
- تدعيم عملية التطوير التنظيمي بالخبراء المتخصصين والملتزمين مهنياً وخلقياً وبمشاركة فرق العمل بالبنك.

كما يرى علي السلمي بأن هناك ستة شروط لفعالية التطوير التنظيمي تتلخص في[١]:

- وجود خطة عملية للتطوير التنظيمي.
- تأييد واقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي، وتوفيرها للإمكانيات المادية والبشرية إضافة إلى السلطة اللازمة لتحقيق خطط التطوير.
- ارتباط عملية التطوير التنظيمي بالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة.
- أن عمليات التطوير التنظيمي استثمار طويل الأجل، لا تتحقق نتائجه بسرعة.
- استخدام أسلوب العمل الجماعي.

=

Development: A Line Management Function". In New Technologies in Organization Development. Vol 2: Edited by: Jouhn D. Adams. (California, La Jolla: University Associates, Inc., 1978) P.P. 183 - 210.

(١) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٢.

- التركيز في محاولات التطوير التنظيمي ينصب على الأفراد والجماعات.

وإن كان رفعت محمد جاب الله يورد هذه المقومات تحت عنوان إرشادات للمدير العربي بخصوص عمليات التغير والتطوير التنظيمي[(١)].

ويرى الباحث المقومات الأساسية التالية لنجاح عملية التطوير التنظيمي في البنوك:

٣/٤/١ قناعة الإدارة العليا، بأهمية إحداث تطوير تنظيمي كامل وشامل لكل أجزاء البنك وتبني الإدارة العليا لفلسفة ورؤية ورسالة تود أن تحققها من خلال هذا التطوير.

٣/٤/٢ استعانة البنك بجهود الخبراء المتخصصين والملتزمين مهنياً، وخلقياً، على أن يكون دورهم، عاملاً مساعداً، ومسهلاً لتطبيق منهجية التطوير، باعتبار أن التطوير التنظيمي هو من صنع العاملين أنفسهم كما يسهم خبراء التطوير في تنمية ورفع مستوى درجة التفاعل بين الأفراد والجماعات، والتدخل لحل الصراعات، وخلق الحيوية لدى المشاركين في عملية التطوير.

٣/٤/٣ كسب ثقة وتعاون كافة المديرين في البنك على اختلاف مستوياتهم، والحصول على دعمهم في التأثير على مرؤوسيهم في المشاركة في تحمل المخاطر، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتعامل مع البيئة المحيطة.

---

(١) رفعت محمد جاب الله، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤١.

٣/٤/٤ الاقتناع الكامل بأن جهود التطوير هي مسؤولية كل العاملين في البنك، لذلك فإن عملية التحويل من اعتناق قيمة العمل الفردي والأنانية وحب الذات، إلى العمل الجماعي وبروح الفريق أساس هام لنجاح إحداث التطوير التنظيمي، وعلى القائمين على أمر التطوير مراعاة جنوح بعض الأفراد وعدم تفاعلهم مع هذا المدخل الجديد، وبطبيعة الحال سوف نتوقع تعويقهم للعمل التطويري.

٣/٤/٥ قد يكون من المناسب البدء في التطوير بأجزاء متكاملة، وليس البنك ككل، كتجربة للنتائج التي يحدثها التطوير.

٣/٤/٦ أن تتناول عملية التطوير مختلف جوانب التطوير، مثل الهيكل التنظيمي، القيادات، نظم العمل، الأفراد، الإستراتيجية، المهارات المميزة لعمل البنك، القيم الحضارية والثقافية، رسالة وفلسفة البنك.

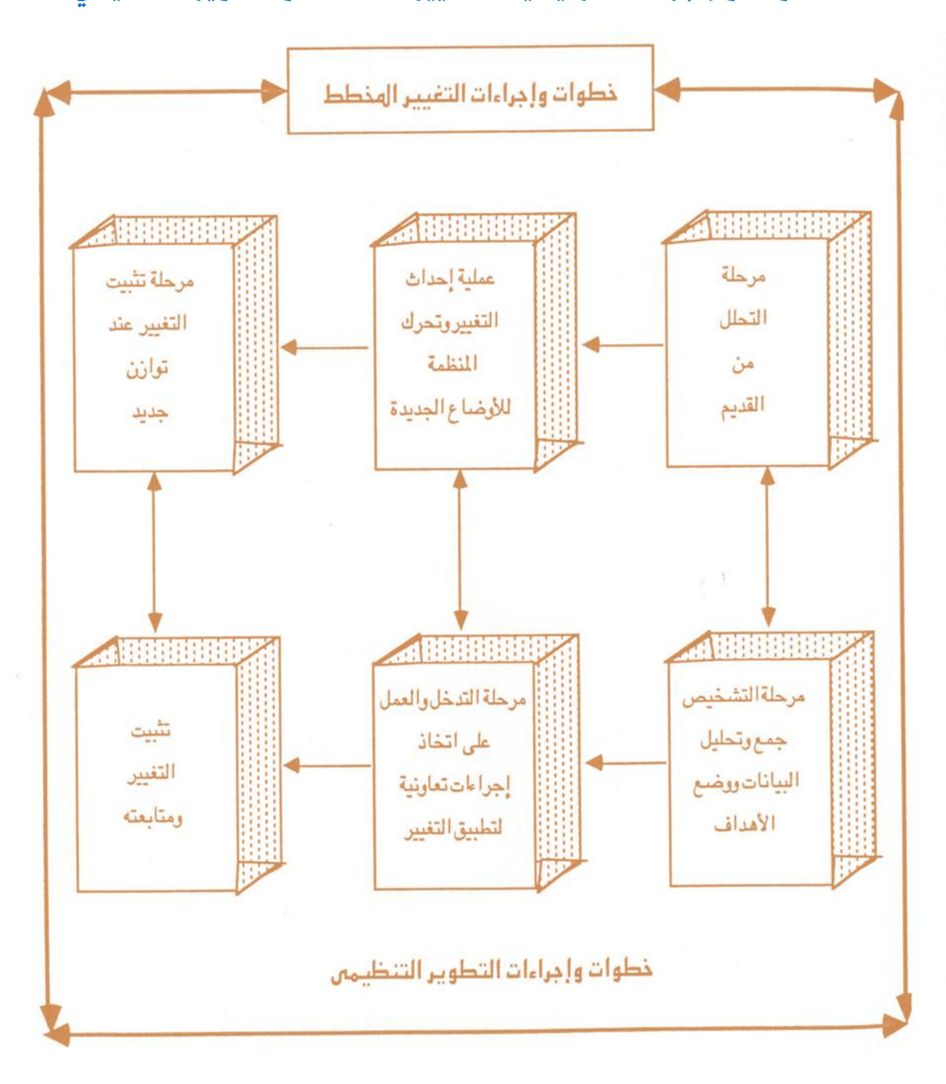
٣/٤/٧ توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لتطبيق برنامج التطوير التنظيمي.

٣/٤/٨ الأخذ في الاعتبار أن مجهودات التطوير التنظيمي عملية مستمرة، ولا تتم لمرة واحدة، ولذا فهي ترتبط بتعظيم الأداء في المستقبل.

وفيما يلي رسم يوضح الخطوات والإجراءات الرئيسية للتغيير المخطط والتطوير التنظيمي.

رسم توضيحي ٢

الخطوات والإجراءات الرئيسية للتغيير المخطط والتطوير التنظيمي [(١)]

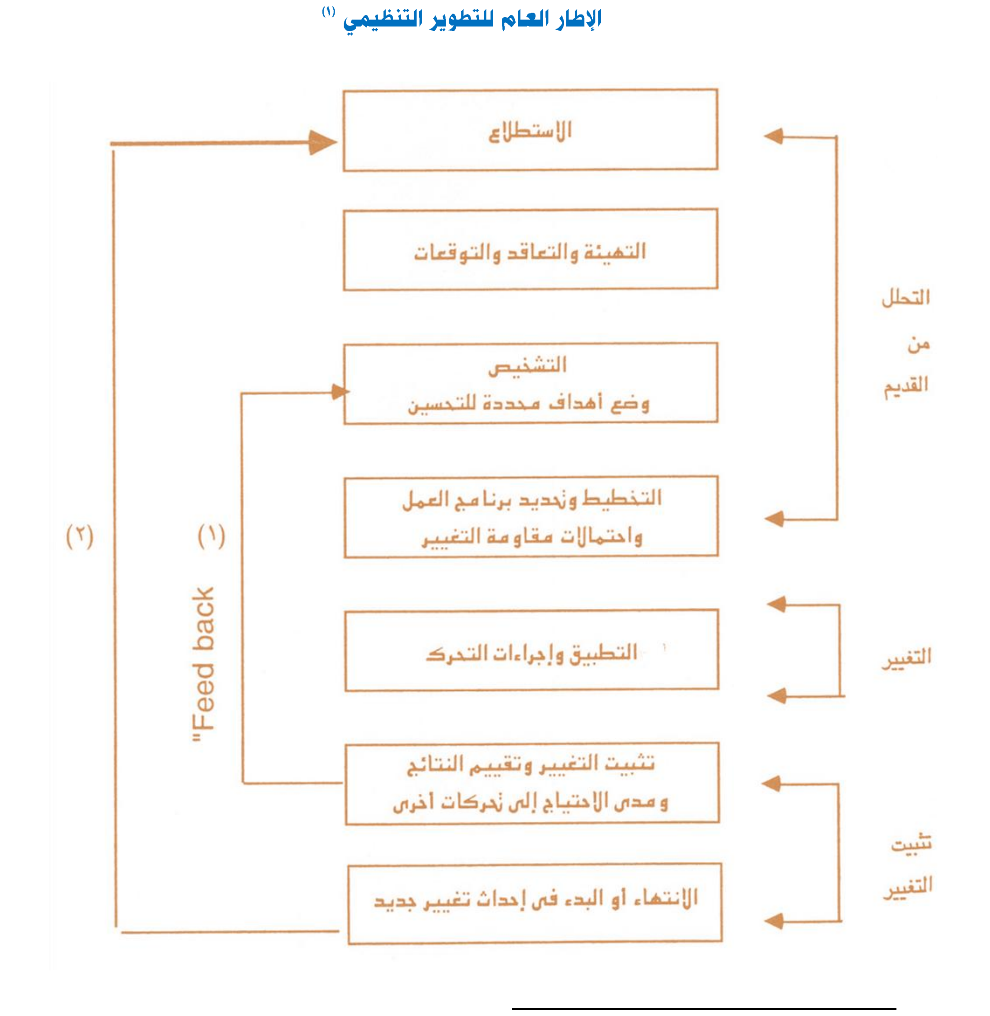


(١) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص٨١.

ونتناول فيما يلي شكل يبين الإطار العام للتطوير التنظيمي وعلاقته بمراحل التغير.

رسم توضيحي ٢

الإطار العام للتطوير التنظيمي [(١)]



(١) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٣. نقلاً عن:

E.Huse, op. Cit., P.87

٤- خبراء التطوير التنظيمي:

يعمل التطوير التنظيمي على تفجير الطاقات الذاتية للبنك، واستخدامها الاستخدام الأمثل، ورأينا أن أحد مقومات نجاح برنامج التطوير التنظيمي هو الاستعانة بجهود الاستشاريين وعلماء السلوك باعتبارهم عاملاً مساعداً Catalyst أو Facilitator.

ويتفق العديد من الكتب على ضرورة الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين لإحداث التغيير المطلوب [١] على أن تتوافر فيهم المهارات العلمية التي تمكنهم من القيام بدورهم في معاونة البنك على تشخيص مشكلاته والمعاونة في خلق فرق ومجموعات عمل فعالة، تسهم في إحداث التغيير المطلوب.

٤/١ دور مستشار التطوير التنظيمي O. D. Consultant:

يتمثل دور مستشار التطوير التنظيمي في الآتي:

٤/١/١ تحسين كفاءة العلاقات المتداخلة للمديرين [٢]، أي يساعد مجموعة المديرين في البنك على إجراء الخطوات الإجرائية المتتابعة التي يمر بها المديرون في مراحل التشخيص، ومواجهة المصاعب، والمشاكل المتعلقة بالبنك وتتركز اهتمامات المستشار على تمكين البنك بأن يقدم لنفسه، بنفسه إمكانيات التطوير [٣].

---

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٥، ص ص ٣٨٣ - ٣٨٥.
(٢) المرجع السابق، ص٣٨٤.
(٣) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤١.

٤/١/٢ إحداث تغيير في قيم وعادات العمل، بحيث تصبح قيمة المشاركة، والتعاون أداة فعالة لحل المشاكل وإيجاد الحلول، ومن ثم إحداث التغيير المطلوب.

٤/١/٣ تبني ثقافة العمل الجماعي، من خلال فرق ومجموعات العمل[١] وتنمية درجة عالية من الفهم والوضوح داخل جماعات العمل، وبينها وبين بعضها البعض بما يؤدي إلى زيادة الفعالية وتقليل الصراع.

٤/١/٤ النظرة المتكاملة للبنك، فالعبرة لدى المستشار بتكامل الأجزاء، وترابطها باعتبارها مجالات للنتائج، والعمل على إحداث ترابط وتفاعل بين مختلف هذه الأجزاء، وإحلال التعاون والتضامن والترابط محل النزاع والدفع بعدم الاختصاص.

٤/١/٥ إدراك المستشار لدوره بأنه مساعد في معاونة البنك على تحديد وتشخيص مشاكله، وتشجيع البنك على تطوير نفسه بنفسه، ومعاونة البنك بتقديم البدائل التي تشجع على التقدم للأمام[٢].

٤/١/٦ غالباً ما يقوم مستشار التطوير التنظيمي بتنمية أسلوب التغذية العكسية Feedback لفرق وجماعات العمل، حتى يمكنهم استخدامه بفعالية، وبما يترتب عليه من تقوية العلاقات بين فرق وجماعات العمل.

٤/١/٧ تفهم ومعايشة المستشار لطبيعة عمل البنك، وكسب ثقة فرق العمل، باعتباره مستشاراً للجميع، وأنه يتفق معهم في رؤيته والوصول إلى

(١) Wendell et al, Op. cit. P. 22
(٢) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٧.

الأهداف التي تتحدد بالمشاركة مع إدراك كامل لدوره في تبني البنك فلسفة التطوير التنظيمي.

٢/٤ المستشارون من داخل ومن خارج البنك:

بالرغم من حرص المستشار الخارجي كقيمة أخلاقية على إعداد البنك للاعتماد على نفسه في المستقبل، إلا أننا نرى أهمية وجود وحدة للتطوير التنظيمي، تسهم في توفير الحقائق، وتعاون في التشخيص السليم للموقف الراهن، بالإضافة إلى الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من الخارج لما يتميزون به من قبول البنك لهم باعتبارهم متخصصين في مجالات عملهم، وعادة ما ينظر البنك إلى المستشار الخارجي باعتباره محايداً ولديه نظرة موضوعية، ويكون بعيداً عن التأثر بالأوضاع السائدة داخل البنك، فتقل مقاومة التغيير المحتملة في حالة الاعتماد على خبير ومستشار التطوير الداخلي فقط.

وكما يقول فؤاد القاضي أن المستشار الخارجي يمثل الخبرة والموضوعية والأساليب والطرق المطورة، ويمتلك المستشار من داخل البنك المعرفة والفهم العميق للإجراءات والأساليب والسلوك الحضاري للبنك ويتمثل الوضع الأمثل في التعاون المشترك بين المستشارين فيعطى ذلك أفضل النتائج، كما يتيح نقل الخبرات الخارجية للبنك [(١)].

٣/٤ طبيعة دور الاستشاري والعملية الاستشارية:

في مجال تطبيق وممارسة إحداث التطوير التنظيمي قدم بعض الكتاب تصوراً لطبيعة دور الاستشاري والعملية الاستشارية في شكل مكعب له ثلاثة

---

(١) فؤاد القاضي، نفس المرجع، ص٢٥٨.

أوجه أو أطلق عليه اسم مكعب الاستشارات Consul cube **وتتكـون أوجـه هـذا الكعب من:**

- **قضايا حيوية سواء اجتماعية أو نفسية** Focal Issues.
- **أنواع إحداث التغيير** Kinds of Interventions.
- **وحدات "مجالات التغيير"** Units of Change.

وبالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد هناك عدداً من العناصر الفرعية التـي يتضمنها، وذلك كما هو مبين بالشكل التالي[١]**:**

رسم توضيحي ٣"نموذج إحداث التغيير"

(١) Robert R. Blake and jane S. Moutton, : Consultation (Reading, Mass, Addison – Wesley, 1976).

وفي ضوء هذا النموذج، يتحدد دور المستشار أساساً في تشخيص طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة وتحديد الأسلوب الأفضل للبدء في عملية التطوير التنظيمي.

وتقتصر الاستفادة من هذا النموذج فقط في حدود توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي تحكم فعالية التطوير التنظيمي باعتبارها نقطة البدء الرئيسية في عملية إحداث التغيير.

وكما يقول فؤاد القاضي أن المستشار الخارجي يمثل الخبرة والموضوعية والأساليب والطرق المطورة، ويمتلك المستشار من داخل البنك المعرفة والفهم العميق للإجراءات والأساليب والسلوك الحضاري للبنك ويتمثل الوضع الأمثل في التعاون المشترك بين المستشارين فيعطي ذلك أفضل النتائج، كما يتيح نقل الخبرات الخارجية للبنك[(١)].

طبيعة دور المستشار والعملية الاستشارية:

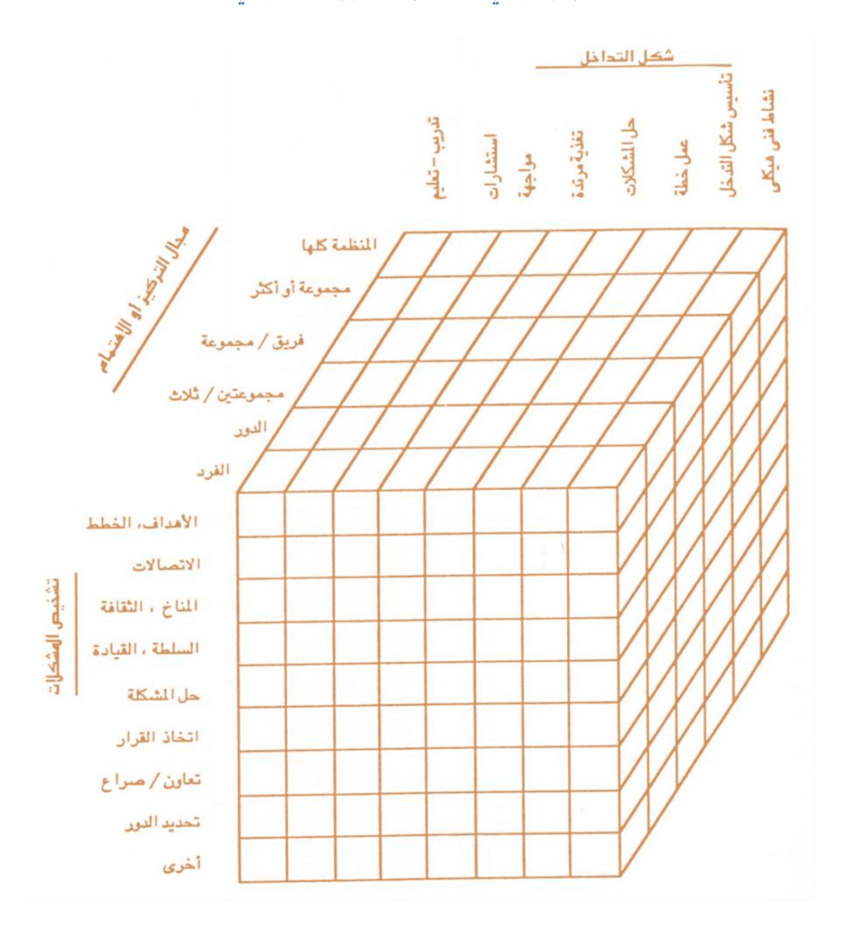
في مجال تطبيق وممارسة إحداث التطوير التنظيمي قدم بعض الكتاب تصوراً لطبيعة دور الاستشاري والعملية الاستشارية في كل مكعب له ثلاثة أوجه أو أطلق عليه اسم مكعب الاستشارات Consul cube وتتكون أوجه هذا المكعب من:

- قضايا حيوية سواء اجتماعية أو نفسية Focal issues
- أنواع إحداث التغيير Kinds of Interventions
- وحدات "مجالات التغيير " Units of Change

(١) فؤاد القاضي، نفس المرجع، ص ٢٥٨.

وبالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد هناك عدداً من العناصر الفرعية التي يتضمنها، وذلك كما هو مبين بالشكل التالي [(١)]:

رسم توضيحي ٦ مكعب التطوير التنظيمي " [(٢)]



---

(1) Robert R. Blake and jane S. Moutton, : Consultation (Reading, Mass, Addison – Wesley, 1976).

(٢) محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص٣٩٥، نقلاً عن:

Richard A Schmuck and Mathew B. Miles O.D. in Schools, La Jolla, CA University Associates, 1971.

وفي ضوء هذا النموذج، يتحدد دور المستشار أساساً في تشخيص طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة وتحديد الأسلوب الأفضل للبدء في عملية التطوير التنظيمي.

وكذلك محاولة باورز وفرانكلين حيث قدما مكعباً أبعاده هي[١]:

- أسباب المشكلات Problem Causes
- أعراض المشكلات Problem Behaviours "Symptoms"
- أنواع إحداث التغيير Types of Intervention

ويتضح من دراسة هذه المحاولات أن كلا منها يعطي اهتماماً لبعض الأبعاد دون البعض الآخر وهي تعكس في النهاية تصورات شخصية مقدرة لهؤلاء الباحثين بشأن عملية إحداث التطوير التنظيمي الشامل.

---

(١) D. G. Bowers, J. L. Franklin, and P. Pecorella: "Matching Problems, Precursors, and Intervention, In O. D. : Asystematic Approach, "Joumal of Applied Behavioral Science, Vol. 11, 1975", P.P. 391 – 410.

٥- المداخل التقليدية للتطوير التنظيمي

تناولنا فيما سبق نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي، وخصائصه، ومراحل تطبيقه، والعوامل التي تؤدي إلى نجاحه، ودور خبراء التطوير المناط بهم تطبيقه. هذا وسوف نتناول في هذا المبحث أهم المداخل التقليدية التي تسهم في إحداث التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية.

١/٥ مفهوم مداخل التطوير التنظيمي:

تعبر مداخل التطوير التنظيمي عن الأساليب والطرق التي تستخدم لإحداث التطوير المطلوب وهي في الحقيقة عبارة عن أدوات لتطوير البنك وذلك من خلال تغيير ثقافة البنك، تحريك البنك من الوضع الذي هو عليه، إلى الوضع المرغوب فيه أو المستهدف، وتحسين مشاركة العاملين وصولاً إلى الأهداف بصورة أفضل مما هي عليه حالياً.

٢/٥ رؤى الباحثين حول مداخل التطوير التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين مداخل التطوير التنظيمي تحت المسميات المختلفة التالية:

١/٢/٥ أساليب التدخل لإحداث التطوير التنظيمي[١].

٢/٢/٥ مداخل التطوير أو التغيير[٢].

٣/٢/٥ نماذج ونظريات التطوير التنظيمي[٣].

---

(١) يتفق في هذا المعنى كل من (سيد الهواري، وحسين موسى راغب، ويندل وزملائه).
(٢) ويتفق في هذا المعنى كل من (رفعت جاب الله، محمد سويلم، رفاعي محمد رفاعي، فؤاد القاضي، أحمد فهمي جلال)..
(٣) ويتفق في هذا المعنى (عبدالرحمن توفق، الغمري).

وقد تفاوتت أساليب التدخل من باحث لآخر ففي حين نجد أن البعض [١] يقصرها على ثلاث مداخل:

- المدخل التنظيمي.
- المدخل التكنولوجي.
- مدخل العاملين.

نجد أن باحثاً آخر [٢] يذكر ٢٠ مدخلاً مصنفة وفقاً للأسس التالية:

- مداخل ترتبط بتطوير فرق العمل: وتتمثل في فرق ومجموعات العمل، وبناء الفريق.
- مداخل تركز على تطوير العلاقة بين مجموعات العمل: وتتمثل في بناء الفريق، مرآة المنظمة.
- مداخل على أساس الأفراد والعلاقات فيما بينهم: مدخل مستشار العمليات، مدخل تدريب الحساسية، مدخل العلاقات التبادلية، ومدخل أسلوب تخطيط الحياة.
- التدخلات الشاملة: مدخل مقابلات المواجهة، مدخل أنشطة الإدارة الإستراتيجية، مدخل التغذية العكسية، مدخل نماذج الإدارة الأربعة لرنسيس ليكرت ومدخل الشبكة الإدارية، ونظرية الموقف للورانس ولورش.
- التدخلات التنظيمية: تصميم الوظائف، دوائر الجودة، الإدارة بالأهداف، وتقويم النتائج، تنظيم العمل ونوع الخبرات العملية، المنظمة المتضامنة ووصف قوى العمل، ثم الحاجات المادية والتطوير التنظيمي.

---

(١) رفعت جاب الله، وأحمد فهمي جلال.
(٢) Wendell et al, P.P. 120 – 211

ويورد سيد الهواري، ثلاث تصنيفات لأساليب التدخل لإحداث التطوير التنظيمي.

- التصنيف على أساس المدارس الفكرية: ويذكر ثلاث مدارس فكرية (الكلاسيكية، السلوكية، النظم).
- التصنيف على أساس طبيعة الأهداف: ممثلاً في ثلاث تصنيفات هي الاهتمام بأهداف البنك والمناصب الرئيسية، الهيكل التنظيمي وتصميم العلاقات، الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية في التنظيمات غير الرسمية.
- التصنيف على أساس الجزء المطلوب تطويره من البنك: ويتمثل في خمسة عناصر هي الفرد، العلاقات الثنائية، الجماعة، العلاقات بين الجماعات ثم الفعالية الكلية.

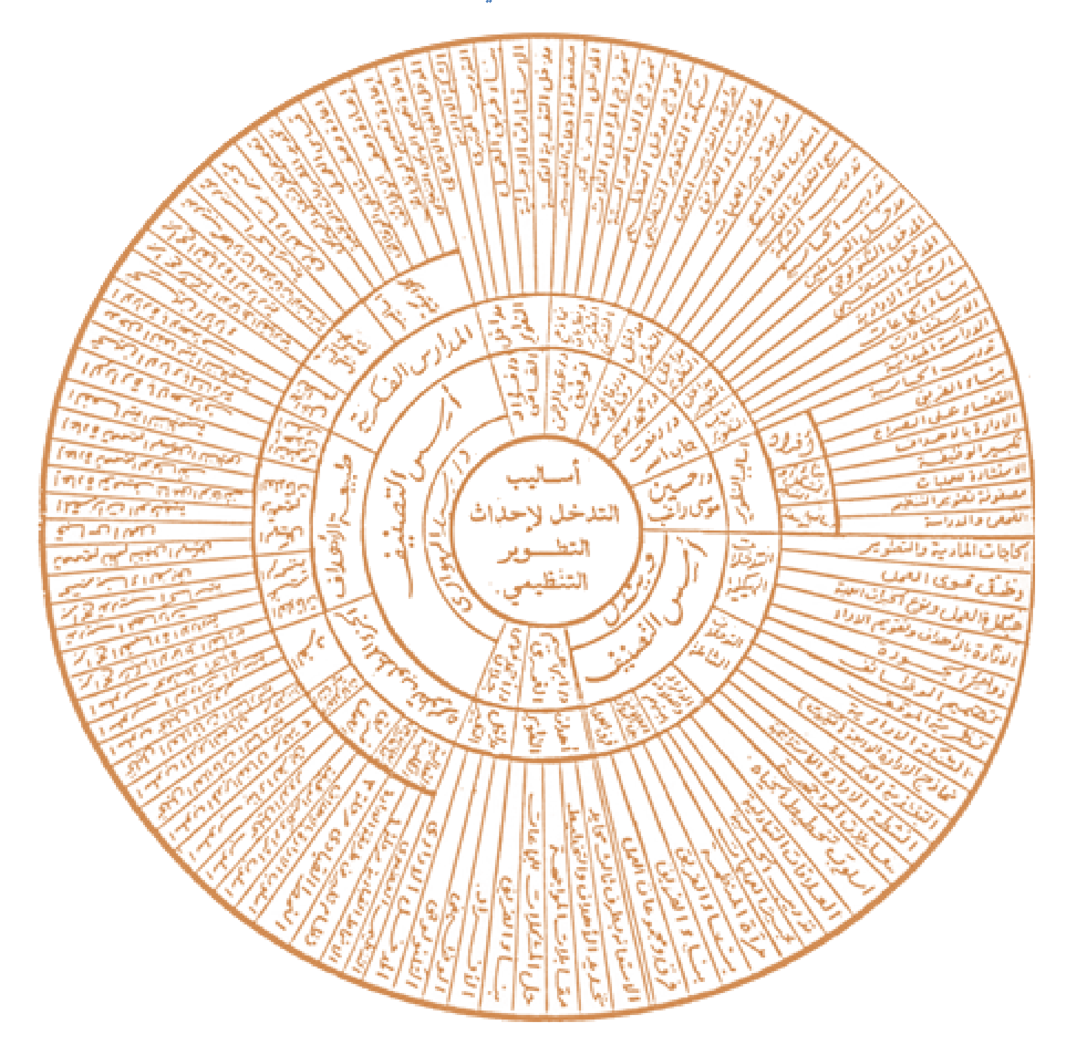
هذا وسوف يتناول الباحث أهم مداخل التطوير التنظيمي وفقاً للأسس التالية:

- أهميتها للتطبيق في المصارف الإسلامية.
- شيوع استخدامها.
- سهولة تطبيقها في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، والبنوك الإسلامية بصفة أخص.
- تمثل اتجاها ومراحل مختلفة للفكر الإداري.
- تساعد الباحث في اقتراح بناء نموذج للتطوير التنظيمي في المصارف الإسلامية.

وفيما يلي شكل يلخص أساليب التدخل لإحداث التطوير التنظيمي من وجهة نظر الباحثين.

رسم توضيحي ٤

تصنيف أساليب التدخل لأحداث التطوير التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين



٣/٥ مدخل التدريب المعملي (المختبري – الحساسية)

Laboratory Training Sensitivity Training Laboratories

يعتبر تدريب الحساسية المختبري حجر الزاوية في جهود التطوير التنظيمي السابقة[١]. ويقصد به أسلوب تطوير العلاقات بين الأشخاص، وصمم أساساً بهدف مساعدة الأفراد أن يعوا ويدركوا ذاتهم، ومدى تأثيرهم على الآخرين[٢].

وتبنى افتراضات هذا المدخل على أن:

كل فرد يملك إمكانيات لتحسين أدائه، وأنه يمكن تعظيم هذه الإمكانيات بعملية تخطيطية منتظمة[٣].

أن الفعالية التنظيمية للبنك تتوقف على قيم الأفراد واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، ومن ثم فإن مشاكل الأداء التنظيمي يمكن إرجاعها إلى حد كبير إلى وجود بعض الجوانب السلبية وغير الملائمة في تلك القيم والاتجاهات وأنماط السلوك، والتي يمكن بالتغلب عليها رفع مستوى الفعالية التنظيمية[٤].

وتتعدد الأهداف من وراء التدريب المختبري، وسوف نشير إلى أهمها فيما يلي[٥]:

1.Wendell Op. cit P. 167

(٢) حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٤.

(٣) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص١٦٢.

(٤) رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٩ – ٤٠.

(٥) للاطلاع على مزيد من الأهداف يرجى الرجوع إلى:

أ.Wendell, Op. cit. P. 168

ب-فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٥ – ١٦٦.

نقلاً عن:

التبصير بالنفس Self-insight وتطوير وتنمية مهارات العلاقات بين الأشخاص مثل الثقة والإخلاص، والإحساس بالآخرين وخلق وعي بما يحدث في المجموعات [١].

وتتعدد الزوايا التي ينظر منها الخبراء للأهداف، فبعضهم يرى أنها تسهم في تحسين فعالية البنك، والآخر يرى أنها تسهم في تنمية قيم الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، والبعض الآخر يرى أنها تسهم في تحسين العلاقات الشخصية – ونحن نرى أن هذا المدخل يحقق الأهداف الثلاثة مجتمعة فمن خلال تنمية وتطوير رؤية الأفراد لأنفسهم وللآخرين، يتم تحسين سلوكهم واتجاهاتهم، وهذا يسهم في تحسين علاقاتهم ببعضهم البعض وبرؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم، ومن ثم يسهم في تحسين فعالية البنك، ويتم تطبيق هذا المدخل من خلال عقد مختبر تدريبي يضم بين ١٠ – ١٢ عضواً في مكان ملائم (برنامج متفرغ) ويدير هذا المختبر أحد الخبراء المهنيين في التطوير التنظيمي باعتباره مستشاراً للمجموعة حيث يكون تفاعل الأفراد هو المصدر للبيانات التي يدور حولها الحوار [٢]، ويخبرهم المدرب بأن عليهم أن يقرروا بأنفسهم ما سوف يتعلمونه وكيفية تحقيق ذلك.

وغالباً ما يشعر المشتركون في الدورة التدريبية – خاصة في البداية – بنوع من الإحباط والغضب الذي لا يلبث أن يزول هذا الإحساس عندما يحاولون

=

-جE. Huse, Op. cit, P.P. 365 – 366

د-محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص٢٦٥

(١) حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٤.

(2)Wendell Op. cit. P. 168

الانفتاح والتعبير عن الذات، واستخدام التغذية العكسية، ويسهم في الوصول إلى هذه النتائج عدم تدخل الخبير لمساعدة الجماعة، فتصل بنفسها ولنفسها إلى تطوير العلاقات بين المجموعة.

وعادة ما يستغرق عقد هذا المختبر من ثلاثة أيام حتى أسبوعين، وعادة ما تكون الموضوعات ذات العلاقة بالبرنامج هي العلاقات فيما بين الأفراد، نظرية الشخصية، وديناميات العمل الجماعي [١].

ويعتقد كثير من الناس أن التطوير التنظيمي هو أن ينخرط معظم العاملين في برنامج لتدريب الحساسية، وهذا في الحقيقة ليس صحيحاً، فتدريب الحساسية ما هو إلا وسيلة قد تكون غير ملائمة لعدد كبير من خبراء التطوير التنظيمي، وإذا كان التدريب المعملي (الحساسية) ملائماً في بعض الأحيان، إلا أنه ليس النموذج الأساسي لإحداث التطوير التنظيمي [٢].

ومن الانتقادات التي توجه لهذه الوسيلة أن المتدربين عندما يعودون إلى مجالات عملهم، قد لا يتفقون جميعاً وبنفس الدرجة حول المدارك والأحاسيس الجديدة، وهو ما يؤدي إلى حدوث العزلة لبعض المديرين وعدم قدرتهم على إحداث التغيير المطلوب [٣].

ورغم هذه المشكلات فإن التدريب المختبري يسهم في خلق نوع خاص من المناخ الاجتماعي يتيح فيه الفرصة للأفراد لإعادة النظر وفحص المواقف

---

(1)Ibid P. 168

(2)Ibid, P. 169

(٣) حسين موسى، راغب، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٥.

القائمة والسلوك والقدرات الحالية، والعلاقات الاجتماعية والوعي بحقيقة أعمالهم وآثارها على الآخرين.

ومن أنواع المختبرات السائدة في التدريب المختبري التعلم، والحلول المبتكرة للمشكلات، والعلاقات بين الجماعة [١].

ومن أنواعها أيضاً مختبرات الغرباء، أو مختبرات أولاد العم، أو مختبرات العائلة الواحدة [٢].

ومختبرات الغرباء عبارة عن مجموعة من المتدربين لا يعرف بعضهم البعض، ويمثلون جهات ومنظمات مختلفة، أما مختبرات "أولاد العم" فهم مجموعة من العاملين في منظمة واحدة ولكن من إدارات وأقسام مختلفة، أما المختبرات العائلية فتضم مجموعة من العاملين ومديرهم [٣].

٤/٥ مدخل بناء الفريق The Team Building Approach (T.B)

يتم العمل داخل البنك من خلال جماعات عمل مختلفة هي: مجلس الإدارة، مديري الإدارات، مديري الفروع، رؤساء الأقسام... إلخ.

والفكرة الرئيسية لهذا المدخل – مدخل بناء الفريق – هي جعل هذه المجموعات العادية داخل البنك تعمل بروح الفريق [٤]، وذلك بهدف زيادة

---

(١) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذره، ص١٦٨.
(٢) محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٨.
(٣) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص١٦٨.
وانظر أيضاً:
إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص٣٨٧
(٤) رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص٣٨.

فعالية فريق/ مجموعات العمل في البنك نحو تحقيق الأهداف[(١)]. وذلك باعتبار أن الإدارة الجماعية بروح الفريق هي أحد المحاور في التطوير الكلي في البنك[(٢)].

٥/٤/١ ويبنى هذا المدخل على الافتراضات التالية[(٣)]:

- أن بث روح الفريق في الجماعة (يجعلها تعمل في تعاون وتكامل) يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها.
- وأن امتثال الجماعة لقيم روح الفريق تؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لأعضائها.

ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الأهداف التالية[(٤)]:

- تحسين العلاقات بين الأفراد.
- اختيار أفضل الطرق كي تعمل المجموعات سوياً بفاعلية.
- أداء العمل بطريقة أفضل.
- تحديد الأهداف والأولويات.

وعلى ذلك نجد أن العمل في كنف الجماعة يرتقي بأداء الفرد ثم المجموعة، بالإضافة إلى أن من أهم الحوافز للفرد في مجال العمل هو انتماؤه لجماعة[(٥)]. ويشير "ويندل" Wendell إلى نوعين من فرق العمل موضحاً الأنشطة بكل منها على الوجه التالي:

---

(1) Wendell Op. cit. P. 140

(٢) سيد الهواري، الموسوعة، مرجع سبق ذكره، ص٣٩٦.

(٣) رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص .

(4) French, Bell, Zawacki, Op. cit. P. 152

(٥) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص١٥٦.

أولاً: الجماعات العائلية Family Group:

وهي فرق ومجموعات العمل الدائمة والموجودة بالهيكل التنظيمي ذاته، ويوضح خطوات بناء هذه الفرق على الوجه التالي:

- تركز الدراسة التشخيصية لبناء الفريق على: حل المشكلات، اتخاذ القرارات، توضيح الأدوار، وضع الأهداف... إلخ.
- بناء وصيانة علاقات طيبة بين الأفراد وتتضمن:
- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مع توضيح هذه العلاقات.
- إيضاح الأدوار باستخدام أساليب التحليل.
- أساليب القروض.

ثانياً: فرق ومجموعات العمل الخاصة:

وهي الفرق المؤقتة والتي تركز على دراسة مشكلات خاصة وتتناول الدراسة التشخيصية لمقابلات الفريق ما يلي:

- إنجاز الأعمال وبصفة خاصة: المشكلات الخاصة، توضيح الأهداف والأدوار، تعظيم استخدام الموارد.
- العلاقات الشخصية بين الأفراد وبصفة خاصة الصراع بين الأفراد وبعضهم البعض، وبين الوحدات. وبعضها البعض، وسوء استخدام الموارد.
- العملية الإدارية وبصفة خاصة:
- اتخاذ القرارات، أسس تجميع الأعمال وتحديدها وتوضيحها.
- أساليب التحليل ودورها في التحديد والتوضيح للأعمال.
- دور التفاوض.

ومن الفرق المؤقتة: فريق إعادة التنظيم، فريق تحديد القوى Task Force، واللجان. ويتضح مما سبق أن وسيلة بناء الفريق تدور حول مجموعة

متكاملة من الأنشطة الموجودة، ويتم تركيز الجهود على حل مشاكل واقعية (عناصر دافعة للتغيير) تواجه هذه المجموعة[١].

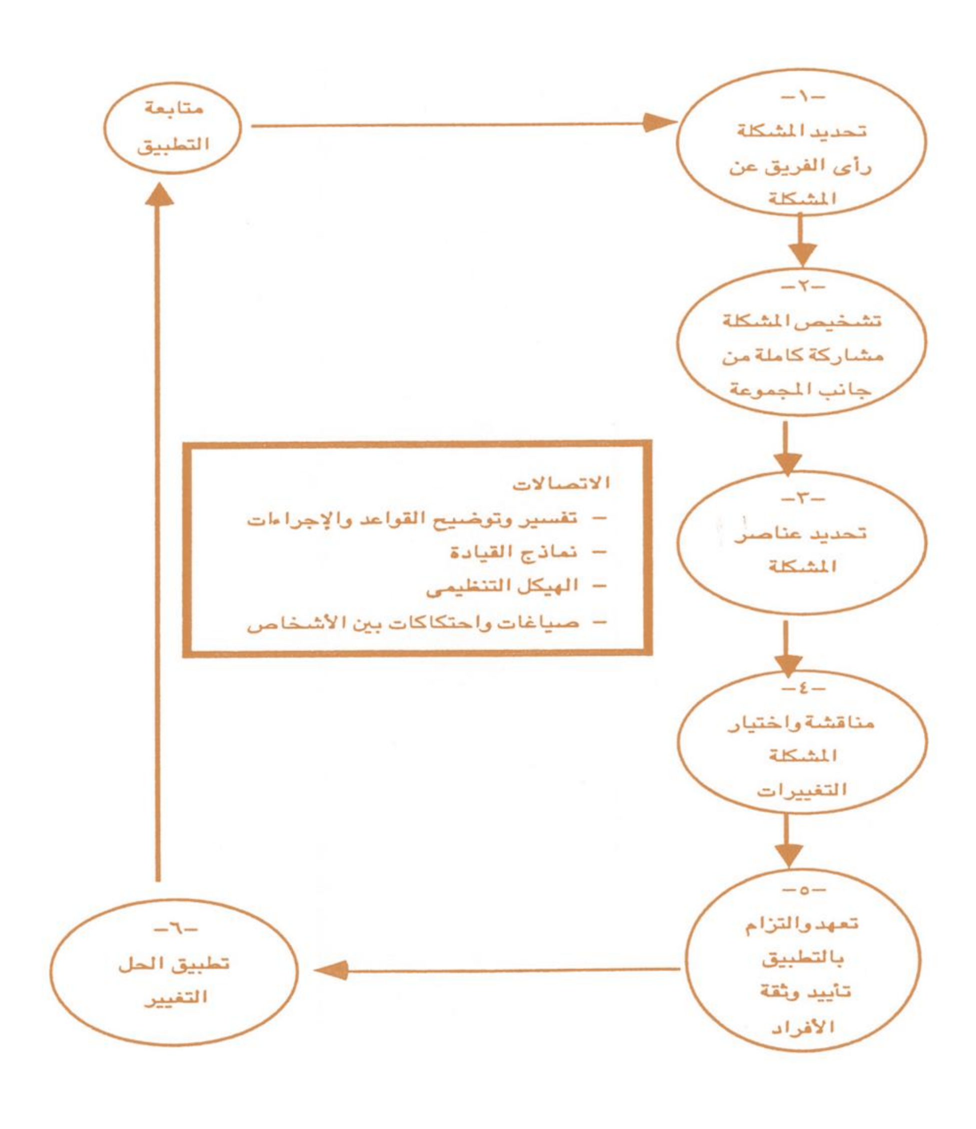
وفي هذه الطريقة يقوم المستشار الخارجي والمسؤول عن بناء فريق العمل – بمعاونة أعضاء الفريق في تحديد المشكلة – والمشاركة في التشخيص وتحديد عناصر المشكلة، والاتفاق على التغييرات المطلوب إدخالها، والحصول على تأييد وموافقة المجموعة على الحل من خلال الثقة بين الأشخاص وبعضهم البعض، ثم تطبيق الحل المختار، ومتابعته وفقاً للرسم التالي:

---

(١) حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٦.

رسم توضيحي ٨

مراحل وخطوات بناء الفريق كوسيلة للتغيير (1)



(١) حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٧، مع إدخال بعض التعديلات عليه.

ويرى سيد الهواري أنه لكي تكون مراحل واجتماعات بناء روح الفريق أكثر فعالية فإنه من الضروري [١]:

- اختيار الأفراد الملائمين مع بعضهم البعض.
- لفترة طويلة غير متقطعة.
- التركيز على مشكلات لها أولوية أو فرص لها أولوية أولى.
- يتم تحديدها بمعرفة المجموعة ويحبون أن يعملوا عليها.
- مع وجود احتمالات كبيرة لنجاحها.
- مع توفير الظروف الملائمة لتطبيقها ونجاحها.

٥/٥ شبكة التطوير التنظيمي Grid Organization Development:

تعتبر شبكة التطوير التنظيمي Grid Organization Development التي قدمها (روبرت بليك، وجين موتون)، أهم برنامج مترابط وكامل في هذا المجال [٢].

ففي هذا البرنامج المكون من ستة مراحل، وفي خلال فترة من ثلاث إلى خمس سنوات تتحرك المنظمة من مرحلة فحص ودراسة السلوك والأنماط القيادية إلى صياغة وتطبيق إستراتيجية مثالية كاملة للتطوير، فهذا المدخل يأخذ في اعتباره تطوير المهارات والمعارف، والعمليات الضرورية لزيادة الفعالية للأفراد، والمجموعات، والتفاعل بين المجموعات وعلى مستوى البنك ككل [٣].

---

(١) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص٣٩٧.
(٢) Wendell, Op. cit. P. 187
(٣) Ibid

وانطلاقاً من المصفوفة الإدارية قام بليك وموتون بعرض نموذجهما في التطوير التنظيمي بافتراض أنه أداة مناسبة للوصول إلى النمط الأفضل (٩/٩) حيث يعتمد هذا المدخل على مرحلة تمهيدية وستة مراحل وفيما يلي استعراض لمراحل هذا المدخل.

١/٥/٥ المرحلة التمهيدية:

في هذه المرحلة يتم اختيار مجموعة من المديرين الأساسيين في البنك والذين سيتولون عملية التطوير في المستقبل.. والتي تستغرق حوالي أسبوع يقوم المديرون بتعلم المفاهيم الأساسية لشبكة الأنماط القيادية [١]. وبمعرفة أنماطهم القيادية، ويتعلمون بعض مهارات العمل في مجموعات كما يتعلمون بعض مهارات حل المشكلات، وبعض مهارات الاتصال ويتعلمون كيف يحللون القيم السائدة في البنك.

أما المراحل الستة لاستكمال إحداث التطوير التنظيمي فهي [٢]:

٢/٥/٥ مختبر شبكة الأنماط القيادية:

ويعقد هذا المختبر لمدة أسبوع يتم فيه شرح شبكة الأنماط القيادية لجميع المديرين، ويكون التركيز هنا هو أن يعرف كل مدير نمطه في الإدارة،

---

(١) سيد الهواري، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٠٩: ٤١١.
نقلاً عن:

R. Blake and J. Moutton, O.p. cit.

(٢) عبدالرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص .
أ-نقلاً عن:

Robert R. Blake, Jane, S. Mouton, and M. Blansfield, "How Executive Team Training Can Help You and Your Organization" Training Directors- January. 1962, P. 3.

ب-سيد الهواري، مرجع سبق ذكره.

طريقته في حل المشكلات، طريقته في النقد، طريقته في الاتصال ويحاول أن يتخذ نمط المدير الفعال من حيث الطريقة الفعالة في حل المشكلات، الطريقة الفعالة في النقد، الطريقة الفعالة في الاتصال.

٣/٥/٥ تنمية روح الفريق team work development:

وفي هذه المرحلة يكون التركيز على فريق العمل في البنك، حيث أن هدف هذه المرحلة هو تنمية روح كل فرق العمل في البنك من خلال تحليل القيم والعادات والتقاليد، وكذلك تنميط مهارات التخطيط ووضع الأهداف وحل المشكلات وهنا يعطي معلومات مرتدة Feed back لكل مدير عن طريقة إدارته لكي يعرف نقط ضعفه ونقط قوته من وجهة نظر الفريق الذي يعمل معه، إن المشكلات التي يعمل معها في هذه المرحلة هي مشكلات البنك الحقيقية.. المشكلات التي يعيشها كل فريق وفي نهاية هذه المرحلة تكون قد تحققت النتائج التالية:

- تعريف المشاركين بشبكة الأنماط القيادية.
- زيادة قدرة المديرين على التبصر الذاتي والنقد البناء.
- بناء سليم لروح الفريق بين أعضاء الجماعة.
- زيادة استعداد المشاركين على التشخيص الموضوعي لمشكلات البنك.

٤/٥/٥ تنمية العلاقات المتداخلة بين فرق العمل intergroup development:

وتهتم هذه المرحلة بتنمية روح التعاون بين فرق العمل المختلفة وذلك في ضوء طبيعة العلاقة التنظيمية، التي تجمع بينها، حيث يكون الهدف الرئيسي هو بناء مجموعة من القواعد والتقاليد والأعراف التنظيمية، وبناء نموذج مثالي للعلاقات، ويعد برنامج للوصول إلى هذا النموذج يستند أساسا على طريقة المدير الفعال في الإدارة (٩/٩).

٥/٥/٥ بناء نموذج إستراتيجي للتنظيم Ideal Strategic Organization Model:

وفي هذه المرحلة يتم الانتقال من التركيز على الأفراد والجماعات إلى التركيز على البنك ككل. حيث يكون الهدف الأساسي في هذه المرحلة من مراحل التطوير التنظيمي هو تحقيق الالتزام بالأهداف التنظيمية من قبل كافة المستويات الإدارية بالبنك، وهو الأمر الذي يضمن وحدة الفكر والرأي، وبهذا تصل إدارة البنك إلى بناء نموذج مثالي للبنك وبمقارنته بالوضع الحالي يمكن الاتفاق على الجوانب التي يكون من المطلوب تغييرها للوصول إلى هذا النموذج.

٦/٥/٥ تطبيق النموذج المثالي Goal Attainment

وفي هذه المرحلة يتم التنفيذ الفعلي، وتحقيق الأهداف التي تحددت في النموذج المثالي في المرحلة السابقة، ومن خلال التعامل مع المتغيرات المطلوب إدخالها على النموذج الحالي ويرى سيد الهواري أن هناك مدخلين لهذا الغرض الأول هو دراسة عناصر النموذج المثالي. ومحاولة معرفة التغييرات الواجب تغييرها، والمدخل الثاني هو دراسة الواقع العملي ومعرفة مدى ملاءمته مع متطلبات النموذج المثالي. إن هذه المرحلة هي مرحلة تخطيط التحول والإشراف على تنفيذ التحول وفقاً لمتطلبات المدير الفعال (٩/٩).

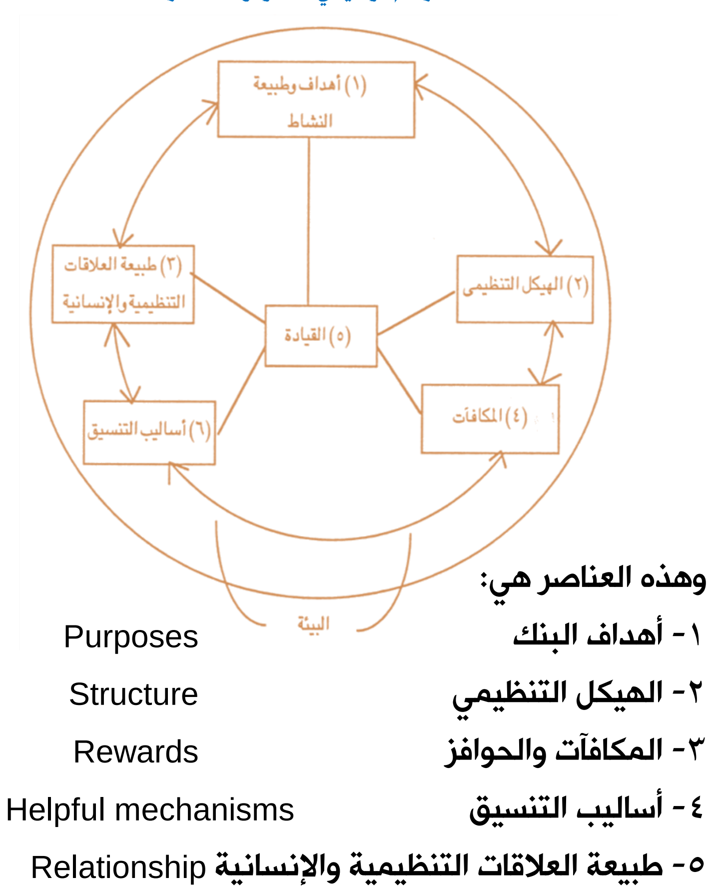
٧/٥/٥ التثبيت والاستقرار Stabilization:

وتهدف هذه المرحلة إلى تدعيم عملية التغيير التي تمت بالمراحل المختلفة وذلك من خلال النقد المنظم لجوانب التغيير من أجل معرفة المعوقات الواجب التغلب عليها، والعمل على تفادي عمليات المقاومة، وتحديد القوى الدافعة المتاحة، والمطلوب الاستفادة منها.

٦/٥ نموذج العناصر الستة The Six-Box Organizational Model:

قدم هذا النموذج مـارفن وايـز بـورد Marvine Weisbord ويتكـون هـذا النموذج من ستة عناصر كما يحددها وايزبورد في الشكل التالي[١]:

رسم توضيحي ٩ نموذج العناصر الستة



وهذه العناصر هي:

١- أهداف البنك Purposes

٢- الهيكل التنظيمي Structure

٣- المكافآت والحوافز Rewards

٤- أساليب التنسيق Helpful mechanisms

٥- طبيعة العلاقات التنظيمية والإنسانية Relationship

---

(1)French and Others, Op. cit. P. P. 140 – 144

نقلاً عـن:Marvin R. Weisbord, reprinted from Group and Organization Studies, December, 1976, P.P. 430 – 47.

(أساليب معالجة وإدارة الصراع)

٦- القيادة الإدارية Leadership

وتعتبر أداة مبسطة لتلك العناصر التي تسهم في التطوير التنظيمي بالبنك، ويوضح وايزبورد أن كل عنصر من العناصر الستة يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى من خلال علاقات تبادلية، وعنصر القيادة هو المسئول عن إحداث التوازن في العناصر الخمسة الأخرى، وطبيعة هذه العناصر وفعاليتها، ونوع العلاقة بينها تحكمها بطبيعة الحال المحددات البيئية المحيطة بالمنشأة كما أن النتائج والمخرجات التي يحققها البنك تنعكس على البيئة وتؤثر فيها.

ويبرز "وايزبورد Weisbord" أن أساليب تشخيص البنك يتضمن ما يلي:

- النظام الرسمي.
- النظام غير الرسمي.

وتتوقف عملية التشخيص التنظيمية على حجم الفجوة بين العوامل والمفاهيم الرسمية وبين العوامل غير الرسمية [١].

والمصفوفة التالية توضح طبيعة الفجوة التي يمكن أن توجد بين المستويين الرسمي وغير الرسمي، من خلال الجدول التالي:

---

(١) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى:

عبدالرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٩ – ١٩١.

نقلاً عن:

W. Weisbord. Organizational Diagnosis: A workbook of Theory and Practice (Reading, Mass, Addison-Wesely, 1978).
W. Warner Burke "Organization Development" in Techniques of Organizational Change By Stephen R. Michael (New York: McGraw Book Company. 1981), P. P. 198 – 199.

جدول ٤ الفجوة بين المستوى الرسمي وغير الرسمي في المنظمة

البعد	النظام	
	الرسمي	غير الرسمي
أهداف المنشأة	درجة وضوح الأهداف	درجة الاتفاق على الأهداف
الهيكل التنظيمي	وظيفي، عمليات، برامج، مصفوفة	كيف يتم أداء العمل وأسلوب إنجازه
العلاقات	تحديد العلاقات التنظيمية	نوع العلاقات وكيفية الاستفادة منها وأسلوبها، ومجالات الصراع التنظيمي وطرق إدارة الصراع
المكافآت والحوافز	نظم وسياسات معلنة ومحددة	مكافآت وحوافز ضمنية تعتمد على تقديرات وتميزات عفوية وتلقائية
القيادة	مسؤوليات القادة الإداريين والأنظمة التي يستخدمونها	أنماط القيادة الإدارية
أساليب التنسيق	نظم المعلومات، التخطيط، الرقابة، الميزانيات التقديرية	مدى الاستفادة من أساليب التنسيق ودرجة الانحرافات في تطبيقها

وفي مجال علاج طبيعة وحجم الفجوة بين النظم الرسمية وغير الرسمية تظهر أهمية استخدام أسلوب التطوير التنظيمي وذلك من خلال ثلاثة مراحل أساسية تطبق بالترتيب وحسب الأهمية، وعلى النحو التالي[(١)]:

أ-تحليل طبيعة التداخل بين العناصر الستة.

ب-نوع العلاقات التنظيمية ودرجة سلامتها.

ج-أسلوب إدارة الصراع والنزاع.

٧/٥ نموذج الفعالية الإدارية الكلية[(٢)]:

ويبنى نموذج الفعالية الإدارية الكلية على مدخل الإدارة بالأهداف والنتائج [(٣)] وتعرف بأنها طريقة إدارة يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بتحديد

(١) عبدالرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

(٢) سيد الهواري، ندوة الإدارة العليا: التنظيم وإدارة الموارد البشرية، التي عقدت في ١٩٨٢/٩/١٢ (قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، ١٩٨٢)، ص ١٢١.

(٣) لمزيد من الاطلاع على مدخل الإدارة بالأهداف والنتائج ودورها في التطوير التنظيمي، يرجى الرجوع إلى:

مجالات النتائج المسئول عنها المرؤوس، وتحديد معايير الأداء الجيد والأداء الضعيف ثم قياس النتائج في ضوء المعايير الموضوعة، وبحيث يكون أي تحسينات إدارية في البداية من منطق النتائج المطلوب تحقيقها، والخطوات التالية توضح مراحل نموذج الإدارة بالأهداف والنتائج:

- تحديد مجالات النتائج لأي مدير.
- تحديد مجالات النتائج للبنك الإسلامي ككل.
- معايير قياس مجالات النتائج.
- تحديد أهداف التحسين والتطوير المطلوبة في ضوء الأداء الحالي.
- تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة.
- وضع إستراتيجيات التطوير التنظيمي، وبرامج العمل.

وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج على المشاركة، وفرق ومجموعات العمل، وروح الفريق.

=

أ-علي عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف والنتائج: النظرية والتطبيق، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٤).

ب-سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج: أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦).

ج- Wendell, Op. cit. P.P. 202 – 203

د- French, Op. cit. P.P. 316 – 325

نقلاً عن:

Wendell, L. French and Robert W. Hollimann, (Spring 1975) by the Regents of the University of California. Reprinted from California Management Review. Vol. 17, No. 3, P.P. 13 – 27

هـ-حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٣ – ٢٦٥.

و-محمد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٤ – ٢٤٩.

ز-سمير رمضان الشيخ، مقدمة في الإدارة بالأهداف والنتائج (القاهرة: مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ١٩٧٦).

ح-مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) برنامج الإدارة بالأهداف والنتائج، قدم لبنك البركة البحرين، فبراير ١٩٩٣.

وبعد هذه المقدمة نشير بإيجاز إلى مفهوم عناصر نموذج مدخل الفعالية الإدارية الكلية.

١-الرسالة:

وتعبر عن الخصائص الفريدة المميزة للبنك وخدماته، والمبرر من الوجود، وتحوي توجهاً مستقبلياً للبنك وتكون أساساً لصياغة إستراتيجية البنك والأهداف العامة طويلة الأجل. والتي يتحدد في ضوئها الأهداف قصيرة الأجل (التشغيلية)، ثم أهداف المناصب الإدارية بشكل كمي محدد بزمن.

وعادة يتم صياغة الرسالة من خلال الاتفاق بين فريق من الإدارة العليا والعاملين.

٢-تصميم الهيكل التنظيمي:

من خلال المشاركة، وبمعاونة خبير خارجي يتم تصميم الهيكل التنظيمي في ضوء رسالة وإستراتيجية وأهداف البنك، حيث يتم تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب الإدارية، ويكون المبرر من إنشاء أي منصب هو النتائج المتوقعة منه بحكم عمله، بالإضافة إلى تحديد الوظائف التنفيذية والاستشارية وتحديد السلطات اللازمة لممارسة مهام هذه الوظائف، مع تحديد لوائح ونظم العمل الخاصة بالأنشطة والأفراد.

٣-القيم الإنسانية والحضارية الأساسية:

ومن خلال الحوار الفعال والمشاركة يتم تحديد الإطار الثقافي والبيئي للمصرف الإسلامي وتتضمن هذه المرحلة:

- تحديداً لنظم تدفق المعلومات للمناصب لتحديد الرقابة الدورية والذاتية.
- تحديد معايير تقييم الأداء للمناصب.
- تقييم أداء المناصب بالنتائج.

٤-الأهداف الشخصية للعاملين:

ويتناول هذا النموذج أساليب تقوية وتدعيم وتحقيق صحة العاملين مـن خلال المشاركة الفعالة وتحديد نوعها ودرجتها، ودرجة الثقة في هذا الحوار بما يحقق الـولاء والانتماء مـن خـلال إشـباع حاجـات الأفـراد وأهـدافهم الشخصـية معنوية كانت أم مادية.

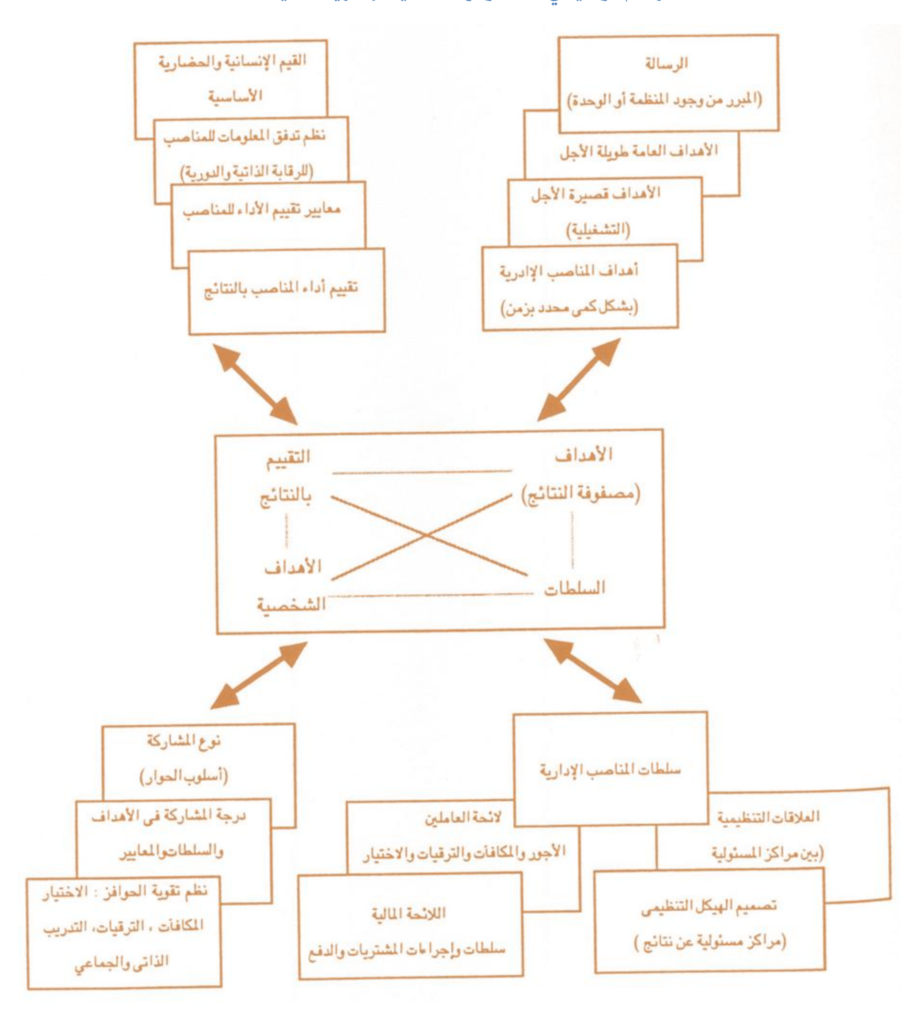
وكما يتضح من الشكل التالي [١] نجد أن هناك تفاعلاً مستمراً بين عناصر النموذج من خـلال المـزج بـين أهـداف البنـك وأهـداف العـاملين، ويـتم تطـوير التنظيم في ضوء الأهداف والنتائج المحققـة، وتكـون الرقابـة علـى الأداء ذاتـه، فتتحق الموضوعية، ويتم إدارة البنك من خلال الشورى والمشاركة.

ويعتمد هذا النموذج في تطبيقه على مراحـل وخطـوات الإدارة بالأهـداف والنتائج السابق الإشارة إليها.

---

(١) المصدر: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، نـدوة الإدارة العليـا: التنظيـم وإدارة المـوارد البشـرية، (قبـرص: المعهد، ١٩٨٢) ص ١٢١.

رسم توضيحي ١٠ نموذج الفعالية الإدارية الكلية



الخلاصة:

تمهيداً لبناء نموذج لتطوير البنوك الإسلامية فإننا تناولنا في هذا الفصل تحليلاً لمفهوم ونشأة التطوير التنظيمي ورؤى الباحثين حوله باعتباره جهوداً مخططة واعية مقصودة، طويلة الأجل، تتم بقناعة الإدارة العليا ومشاركة العاملين، ومعاونة مستشار خارجي، ثم تناولنا أهم خصائص التطوير التنظيمي باعتباره أحد عناصر نظام التخطيط الإستراتيجي، وأن الإستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي هي التدخل لتطوير قدرات جماعات وفرق العمل، ويتسم التطوير التنظيمي بتكامل أنشطته ويعمل على تحقيق الفعالية الكلية للبنك. وتناولنا مراحل التطوير التنظيمي سواء كانت مرتبط باتجاهات وسلوك العاملين أو بالتدخل لإحداث التطوير التنظيمي، ثم عرضنا لأهم مقومات نجاح التطوير التنظيمي، ثم تناولنا أهم مداخل التطوير التنظيمي التقليدية والمتمثل في:

- التدريب المعملي أو تدريب الحساسية والتدريب المختبري، حيث يعتبر حجر الزاوية في التطوير التنظيمي.
- مدخل بناء الفريق، أي جعل مجموعات العمل داخل البنك تعمل بروح الفريق.
- شبكة التطوير التنظيمي، حيث تعتبر أهم مدخل مترابط في هذا المجال، وترتكز على مفهوم مصفوفة الأنماط الإدارية.
- نموذج العناصر الستة من خلال مجموعة العناصر التي تتفاعل لإحداث التطوير التنظيمي.

نموذج الفعالية الإدارية الكلية، ويبنى على فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال المشاركة بين الإدارة والعاملين والمزج بين أهداف البنك وأهداف العاملين.



الفصل الثالث

النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي

١ - مقدمة.

٢- خصائص اتجاهات التغيير المعاصرة.

٣- عناصر إدارة التحول في البنوك الإسلامية.

٤- أهم النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي.

الفصل الثالث
النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي

ا- مقدمة:

تناولنا في الفصل السابق مفهوم ورؤى الباحثين للتطوير التنظيمي، وخصائصه، ومراحله، ومقومات نجاحه، ثم عرضنا لأهم المداخل التقليدية، لهذا التطوير ووجدنا أن هناك مداخل لتطوير الأفراد، ومداخل لتطوير وتنمية الجماعات، ومداخل لتطوير المنظمة، تبنى على فلسفة التغيير المخطط لمواجهة الظروف الحالية بصفة عامة، وقد أسهمت المداخل التحليلية السابقة في الكثير من صياغة إستراتيجيات الأعمال، وتطوير الهياكل التنظيمية الفعالة، وتحديد النظم المناسبة لإدارات الأعمال كبيرها وصغيرها، مع إبراز دور القيادات الإدارية في تنمية المنظمات والأفراد. وتوجه في الوقت الحاضر انتقادات لكبار المديرين ومدارس إدارة الأعمال للأسلوب المستخدم في التدريب وتنمية الأعمال لما يتسم به من نظرة تحليلية ضيقة ومحدودة للغاية في مفهومها وفي مجال الممارسة العملية. ويرجع – رونالد دانيل المدير الإداري لشركة مكانزي وشركاه المحددة للتنمية الإدارية – أسباب هذه الانتقادات إلى الإخفاق في وضع أساليب الإدارة ضمن مفهوم أكثر تكاملاً واتساقاً بما يمكن المنظمات من العمل بطريقة متميزة تتضمن لها إمكانية الاستمرار مع مرور الزمن[١].

---

(١) ريتشارد ت. باسكال، انتوني ج. أثوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين (الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦)، ص٣.

لذلك فإن هذا الفصل يستهدف دراسة نماذج التطوير التنظيمي المعاصرة بهدف الاستمرار في التمهيد لتصميم نموذج لتطوير البنوك الإسلامية وذلك من خلال مناقشة القضايا التالية:

- خصائص اتجاهات التغيير المعاصرة.
- عناصر إدارة التحول في البنوك الإسلامية.
- النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي.

٢- خصائص اتجاهات التغيير المعاصرة:

هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهيكلها التنظيمي، وفي عملياتها، وإدارتها، لذلك ينبغي دراسة اتجاهات التغيير والتي يمكن تحديدها في الآتي:

الارتفاع في مستوى المعيشة، الفجوة المتزايدة بين القوة والغنى من ناحية وبين الفقر والضعف من ناحية أخرى، التغيير المستمر في نظم القيم Value system. التوقعات المتزايدة للأفراد للحصول على الخدمات. التطوير الكبير في التعليم، ومساعدته على التطوير المستمر. الانتقال من الاقتصاد الإنتاجي إلى الاقتصاد الخدمي. التطور المستمر في التكنولوجيا. ظهور مهن ووظائف جديدة. تنامي العلاقات الدولية، استمرار الاهتمامات البيئية. تزايد أعداد الأفراد العاملين، وانخفاض الولاء للمنظمة. زيادة حجم وتأثير النظم الاجتماعية وشعورها بالقوة. استمرار تزايد المعرفة الإنسانية والاهتمام بالكيف وليس الكم [١].

(١) جوردون ليبت، إدارة التحول: محاولة للتوافق مع الاتجاهات المتغيرة التي تؤثر على الفعالية التنظيمية، (مركز الخبرات المهنية للإدارة: ورقة علمية غير منشورة، ١٩٩٣).

والنتائج المترتبة على هذه التغييرات كبيرة ويصفها إيريك ترست Eric Trist كما يلي:

"تواجه البيئة المعاصرة تحدياً يتمثل في الاضطراب.. ويؤدي هذا الاضطراب إلى زيادة المساحة النسبية لعدم التأكد سواء كان ذلك بالنسبة للمنظمات أو للأفراد، فهو يخلق مشاكل بعيدة المدى تتعلق بحدود التوافق الإنساني مع التغيير. ويتم ابتكار أشكال التوافق سواء كانت تنظيمية أو فردية حتى تواجه نوعاً أبسط من البيئة، وليس لكي تواجه المستويات الأعلى من التعقيد التي بدأت في الظهور في الوقت الراهن"[١].

٢/١ الإدارة التحويلية للبنك:

تتطلب اتجاهات التغيير تبني مفاهيم الإدارة التحويلية للبنوك والتي يمكن التعبير عنها بأنها نموذج جديد للمستقبل في شكل ثورة، وليس مجرد تحديث إضافي، وتتم الاستجابة للتغييرات التكنولوجية والبيئية، وتقوم أساساً على عدم الرضا وعدم القناعة بالأداء الحالي والأوضاع الحالية، ويمكن وصف الإدارة التحويلية بأنها طريقة نوعية جديدة في الإدراك والتفكير، وتتسم بالشمول فهي تتناول البنك ككل وليس جزءً منه، وبأنها عملية مستمرة، وليست برنامج مؤقت، وتتم بدعم وتوجيه وقناعة الإدارة العليا وبمعاونة المستشار الخارجي، وتتقبل هذه الإدارة التحديات في مواجهة المخاطر نظراً للغموض الذي يحيط بالمستقبل.

---

(١) المرجع السابق، ص٣.

وهذه الإدارة تتطلب سيادة مفاهيم جديدة سواء كانت على مستوى الفرد، القوة، البنك، الإدارة، ونتناولها بإيجاز فيما يلي:

٢/١/١ مفهوم جديد للفرد:

يقوم على المعرفة المتزايدة الخاصة بالاحتياجات المعقدة، واحتياجات التحول، تحل محل الفكرة المبسطة عن الفرد Man.

٢/١/٢ مفهوم جديد للقوة:

يقوم على التعاون والسببية، بدلاً من نموذج القوة القائم على الإجبار والتهديد.

٢/٢/٣ مفهوم جديد لقيمة المنظمة:

يقوم على مثاليات الإنسانية، الديمقراطية، التنظيم العضوي والتي تحل محل البيروقراطية الذي يعتمد على التقسيم الإداري الميكانيكي.

٢/١/٤ نوع جديد من القيادة:

يتبنى "الإدارة الموقفية" Situational Management فحينما تواجه المنظمات متغيرات، واضطراب، لا يوجد شيء اسمه نمط قيادي، إنما متطلبات الموقف هي العامل الحاكم المؤثر في استجابة (رد فعل) المدير. وهذا يؤكد أننا نحتاج إلى نوع جديد من المديرين، مدير إنسان واقعي يلزم نفسه بالعمل دون الانشغال بمشكلة ما أو فكرية معينة، وهو يهتم بالتعامل مع المواقف التي تواجهها المنظمة، وبالأساليب التي تستخدمها لتغيير هذه المواقف.

مدير يرى الحياة التنظيمية مجموعة من المشاكل "لا طقس من الطقوس الدينية أو مجموعة من المسلمات أو أيديولوجية معروفة"، وهو يرى أن المنظمة كمورد يجب أن يستغل حتى تستطيع أن تستجيب بطريقة سليمة

للعمل أو للمشكلة المرتبط بها، وهو يشجع ويتعايش مع الحلول المؤقتة، ومنهجه الواقعي يرى سلطة وقدرة النظام على حل المشاكل، حتى إذا كان يعتقد أنها مشاكل غير بسيطة، فالقيادة ما هي إلا المواجهة الفعالة للموقف، وتتضمن المواجهة Confrontation، والبحث Search، والتعامل مع الموقف Coping.وفي ضوء ما سبق يتطلب تطوير وتنمية المنظمة القدرة على التوافق، والقدرة على المرونة، والقوة، والذاتية. كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار التحول في القيم التي سادت بعد الثورة الصناعية والتي يوضحها الجدول التالي[(١)]:

جدول ٥ التغييرات في التعبير عن التحول إلى عصر ما بعد التصنيع

نوع التغيير	من	إلى
القيم الثقافية	- الإنجاز. - الرقابة الذاتية. - الاستقلالية. - تحمل الضغوط.	-تحقيق الذات. -التعبيرات عن الذات. -الاعتمادات المتبادلة. -القدرة على السعادة.
الفلسفات	- التنظيم الميكانيكي. - علاقات تنافسية. - الأهداف المستقلة (المنفصلة). - الموارد الخاصة ينظر إليها على أنها مسلمات خاصة.	-التنظيم العضوي. -علاقات تعاونية. -الأهداف المترابطة ببعضها. -الموارد الخاصة. ينظر إليها على أنها موارد المجتمع.
الممارسات التنظيمية	- الاستجابة للأزمات. - مقاييس خاصة. - التوافق المطلوب. - أفق تخطيطي قصير الأجل. - الصراع المؤدى إلى الإحباط. - الرقابة المركزية التفصيلية. - الوحدات المحلية الصغيرة. - الإدارة النمطية.	-المشاركة في الأزمات. -مقاييس شاملة. -المشاركة المطلوبة. -أفق تخطيطي طويل الأجل. -الصراع المتوازن. -الرقابة المركزية العامة. -الوحدات المحلية الكبيرة. -الإدارة المبتكرة.

(١) محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٤)، ص٩٠.

٣- عناصر إدارة التحول في البنوك الإسلامية

رأينا في المبحث السابق أهمية القيادة في إدارة التحول لتحقيق فعالية المنظمة، والقيادة ما هي إلا المواجهة الفعالة للموقف، ويتضمن ذلك المواجهة، والبحث، والتعامل مع الموقف[١] والقيادة التحويلية، تعني وجود قادة قادرون على تحقيق نتائج لم يكن من المتصور تحقيقها Beyond Expectations وهذه النتائج غير العادية هي نتائج يمكن تحقيقها من خلال ثلاثة أمور[٢]:

- التغيير.
- الإبداع.
- روح المخاطرة الإنشائية.

وهؤلاء القادة يظهرون عادة في أوقات النمو وفي أوقات التغيير وفي أوقات الأزمات، والمنظمات الممتازة إدارياً تحوي أعداد كبيرة من القادة (التحويليين) من القمة إلى القاعدة[٣].

ولتحقق فعالية المنظمة هناك مجموعة من العناصر الواجب أخذها في الاعتبار والتعامل معها وصولاً للإدارة التحويلية وهي:

---

(١) جوردون ليبيت، مرجع سبق ذكره، ص٩.

(٢) سيد الهواري، مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣)، ص٢٦٠.

نقلاً عن:

Seltezer & Bass: Transformational Leadership, P. 694.

(٣) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص٢٦.

نقلاً عن:

Tomas. J. Pettero & Robert H. Waterman, Jr. In Search of Excellence; Lesson from America's Best Run Companies.

١/٣ فهم المستقبل المتوقع للبنك:

ويبدأ القادة بتحليل مراحل النمو للبنك، واختيار مستقبل البنك في السنوات الخمس القادمة، وذلك من خلال المشاركة في صياغة الأهداف، التوقعات الخاصة بالتخطيط الإداري واتخاذ القرارات. إن إعادة تجديد البنك يتطلب تنمية مهارات المواجهة للعاملين في البنك، فتغيير البنك يمكن أن يتم بشكل أفضل عن طريق المواجهة الداخلية (العاملين) بدلاً من انتظار المواجهة الخارجية وهذا يتوقف على نوع الاتصالات السائدة في البنك.

٢/٣ الاتصالات المفتوحة من أجل تحسين الفعالية التنظيمية:

إن عملية تجديد البنك Renewal تتطلب الوعي والتنمية الذاتية والتغيير التنظيمي، وتحتاج إلى مواجهة المدير لحاجته إلى التطوير باعتباره قائداً للآخرين، وهذا أساس لإدارة التحول، وهذا يعني أن القائد يواجه الواقع بجرأة "لا يخشى في الحق لومة لائم"، أي النظر إلى الأشياء نظرة موضوعية ليست تشاؤمية أو تفاعلية، والمواجهة ليست بكافية لاتخاذ القرار، أو التطوير الذاتي أو التغيير، أنها فقط بداية، ثم ننتقل إلى عملية البحث عن الطرق الخاصة بعملية الاتصال بالآخرين، وطرق حل المشاكل، وطرق اتخاذ القرارات وطرق تخطيط أنشطة وبرامج جديدة، وطرق جديدة تجعل الأفراد يشاركون بطريقة سليمة في العمل، فالبحث هو المفتاح الذي سيحدد إذا ما كنا سنتعامل مع الموقف أم لا، لأن التعامل يعني شيئاً أكثر من مجرد صنع القرار وحل المشكلة، التعامل يعني مواجهة مشكلة معينة والبحث عن طرق للتعامل معها، وتعلم كيفية حل المشاكل كاملة، ومزيد من المشاكل، ومشاكل جديدة وهكذا نجد أن هناك حاجة ضرورية للاتصالات المفتوحة حيث تساعد على جعل إدارة التحول واقعية.

٣/٣ تنمية الموارد البشرية Developing Organizational Human Resources:

ويتحقق ذلك من خلال اجتماع يعقد من فريق للإدارة العليا وتشخيص العوامل التي تؤثر في فريق العمل يتم تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف، الاتصالات، استخدام الموارد المالية والبشرية، القدرة على الخلق والابتكار، المسؤولية الاجتماعية، وهذا الفريق الذي يمثل الإدارة العليا يعمل على تسهيل عمل المجموعات الوظيفية المختلفة في المنظمة، ومن خلال المواجهة يتم تحديد موقف البنك الآن، وتحديد اتجاهات التغيير.

٤/٣ التعامل مع التغيير في ظل إدارة التحول

Coping with change in transition management

وينقسم التغيير إلى نوعين، تغيير غير مخطط Unplanned change وهو ما سوف يحدث لكل البنوك وفي كل البنوك، ويعتبر العاصفة التي تهب على الاستثمارات، ومعدلات العائد، والتغييرات في مناخ الاستثمار، وهذه المواقف يجب مواجهتها.

ثم هناك التغيير المخطط Planned Change، وهو ذلك النوع من التغيير الذي يدخل ضمن عملية تجديد البنك ويعرف التغيير المخطط بأنه الجهد الواعي، المدروس، والتعاوني لتحسين عمليات نظام معين، سواء كان هذا النظام، نظام ذاتي، أو نظام اجتماعي، أو نظام المجتمع، وذلك من خلال استخدام مهارات اتخاذ القرار Action skill، وهو عادة ما يتكون من فريق من القائد ومختلف المديرين في البنك، حيث يشتركان معاً في حل مشكلة معينة، أو تخطيط وتنفيذ مستوى جيد من الأعمال، من خلال المبادرة Pro-active والمدير العام ومديري الإدارات وخبير التطوير المتخصص المشتركين في التغيير – يكون لديهم بعض الأهداف Objectives Goals الاجتماعية كما

يملكون، تصميم Design جيد (وسيلة) لتحقيق هذه الأهداف.

فالتغيير المخطط يتضمن غزو المستقبل، وخلق الظروف والموارد اللازمة للتعامل مع المستقبل، وهذا يتطلب التعاون في مجال الابتكار، والبنك في حاجة إلى: إدارة للتغيير المستمر يمكنها رؤية البنك ككل كنظام يحتاج إلى ابتكار مستمر[١].

٥/٣ تكيف المنظمة مع التغيير من خلال مدخل عام للنظم Organizational Adaption Requires: A general System Approach

كل بنك يوجد في بيئة كلية تحدد شكلها، وعملية اتخاذ القرار بها، والطريقة التي تستخدم بها مواردها، وحتى يتصرف البنك بشكل مناسب تجاه موقف معين، يجب عليه أن يبرهن على وعيه بمسؤوليته تجاه البيئة الخارجية المتسعة، وتجاه النظم الاجتماعية وغير الاجتماعية المتعددة والتي تؤثر على المجتمع وعلى البنك، وإدارة التحول سوف نجد أن التعامل مع بنك المستقبل سوف يتطلب استخدام مدخل متكامل ومترابط وهو مدخل عام للنظم.

وعلى ذلك نستطيع أن نميز بين مجموعة من الخصائص تميز البنوك الساكنة عن البنوك المهتمة بالمستقبل، في الجدول التالي[٢]:

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول قضايا التغيير المخطط يمكن الرجوع إلى:
سعيد عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني (القاهرة: وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٢) ص ص ٣٦٥ – ٣٦٨.
(٢) جوردون ليبيت، مرجع سبق ذكره، ص٩.

جدول ٣ خصائص البنوك الساكنة والبنوك المهتمة بالمستقبل

الأبعاد	البنوك الساكنة	البنوك المهتمة بالمستقبل
١-الهيكل	جامدة لجان دائمة، احترام التنظيم والقانون الداخلي، والهدف. هيكل تنظيمي: سلسلة الأوامر. الدور: ضيق. الخاصية: محكم ومقيد.	مرن: قوة العمل الاضطراري تنظيم وقوانين داخلية مستعدة للتغيير. عدم الالتزام بالعرف (التقاليد). الاتصال: تعاوني وظيفي. الدور: واسع. الخاصية: حركي ومحلي.
٢-المناخ (البيئة)	تنافس داخلي. اتجاه العمل: متحفظ. بارد، رسمي: متحفظ.	مهتم بالأهداف. اهتمام الأفراد: الحرص. دافئ، غير رسمي، شخصي – الغد.
٣-الإدارة والفلسفة	الرقابة: قوة إجبارية. حذر: مخاطرة منخفضة. الأخطاء: يجب أن يتم منعها. التركيز: على الاختيار الشخصي. الكفاية الفردية: نظام مغلق. الموارد: الحفاظ على الموارد. تفاوت منخفض نتيجة للغموض.	قوة مساعدة. تجريبي: مخاطره مرتفعة. الأخطاء: يجب أن نتعلم من الأخطاء. التركيز على تنمية الأفراد. الاعتمادية: نظام مفتوح. الموارد: التركيز على تنمية استخدام الموارد تفاوت (تسامح) مرتفع نتيجة للغموض.
٤-صنع القرار	مشاركة مرتفعة في القمة، ومنخفضة في المستوى الأدنى. تفرقة واضحة بين صنع السياسات وتنفيذها. صنع القرار من خلال النظم القانونية. يتم التعامل مع القرار على أنه أمر مفروغ منه.	مشاركة من الذين يتأثرون بالقرار. التعاون في صنع السياسات وتنفيذها. صنع القرار من خلال المشاكل. يتم التعامل مع القرارات على أنها فروض قابلة للاختبار.
٥-الاتصال	تدفق مقيد: مقيض. من طرف واحد: إلى أسفل. المشاعر: مكبوتة أو مختفية.	تدفق مفتوح: اتصال سهل. من طرفين: إلى أعلى وإلى أسفل. المشاعر: معبر عنها.

٤- أهم النماذج المعاصرة لتطوير المنظمات:

سوف نتناول فيما يلي نموذجين من أهم النماذج التي تتناول إحداث التحويل في المنظمة وهما نموذجي كيلمان وماكينزي.

١/٤ نموذج كيلمان Kilman Model:

تطورت وتحسنت جهود تطوير المنظمات في العقود الثلاثة الماضية، وأصبح التركيز في التطوير التنظيمي على بعض الأساليب المتخصصة والمحددة مثل بناء روح الفريق، وبحوث التغذية العكسية، وتقييم الأداء[١]. ويرى كيلمان أن المنظمات تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق تحويل المنظمات وتجديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة، ولكي يكون البرنامج - برنامج التغيير - متكاملاً يجب أن تتوافر فيه المقومات التالية:

٤/١/١ الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات (نقاط القوة) ذات التأثير على نجاح المنظمة.

ويتمثل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف التحول في الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع، واستمرار عمليات الإبداع والابتكار، والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح Stakeholders لأطول مدة ممكنة. وتحقيق النجاح يتطلب مراعاة أخذ المقومات السالف الإشارة إليها في الاعتبار، فبالنسبة لنقاط القوة التي يجب أخذها في الاعتبار، عند القيام بتنفيذ برنامج

(1)Ralph H. Kilman, et al., : Corporate Transformation (San Francisco; Jossey-Bass Publishers), 1988. P. 302.

متكامل للتحويل يمكن تقسيمه إلى خمس مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهي:

- مسار الثقافة Culture track
- مسار المهارات الإدارية Management skill track
- مسار روح الفريق Team-building track
- مسار الإستراتيجية والهيكل The strategy- structure track
- مسار نظم الثواب والعقاب The reward system track

٢/١/٤ أن تتوافق كل خطوات وجهود التطبيق العملي للمديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح البنك. وفي إدارة وتنفيذ برنامج متكامل للتحويل لا يكفي أن نشير إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوى إطاراً متكاملاً للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة في المنظمة. كما أن عملية التغيير في حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا، والتحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول، وضرورة التزام المرونة عند تطبيق التغييرات في الواقع العملي، مع أخذ حالة وظروف البنك في الاعتبار.

وتمر عملية إحداث التحويل للبنك بخمس مراحل[(١)]:

- إنشاء برنامج التغيير Initiating the program
- تشخيص المشكلات Diagnosing the problems
- جدولة المسارات Scheduling the tracks
- تطبيق المسارات Implementing the tracks
- تقييم التطبيق Evaluating the results

---

(١) Ibid. P.P. 303 – 329

وفيما يلي رسم يوضح هذه المراحل.

رسم توضيحي ١١

المراحل الخمسة للتغيير المخطط [١]



(1)Ralph H. Kilman, et al.,: Corporate Transformation, (San Fransisco: Jossey Bass Publishers, 1988) P. 305.

لكي تنجح برامج تحسين البنوك [١]:

- يجب أن تأخذ البرامج الوقت والجهد الكافيين لكل مرحلة.
- التحرك من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية.

وتحتاج المراحل الخمسة للتغيير المخطط إلى جهود تعاونية من المديرين وأعضاء البنك والخبراء والأخصائيين الداخليين والخارجيين، وهذا هو أفضل طريق لضمان النجاح في تطبيق التغيير المخطط.ومن المهم جداً الاستعانة بخبير خارجي لتطبيق النموذج الذي قدمه كيلمان ويتكون نموذج كيلمان "Kilman" من خمس مجموعات أساسية وتمثل إطاراً متكاملاً لتشخيص حالة المنظمة وتحقيق فعاليتها ويتكون هذا النموذج كما هو موضح في الجدول رقم (٤) من المجموعات الخمسة التالية:

- البيئة The setting
- المنظمة The Organization
- المدير The Manager
- المجموعات وفرق العمل The Groups
- النتائج The Results

(1)Kilmann, P. 302

كما أن هناك ثلاثة عناصر لها ارتباط بالسلوك الإنساني وعادة ما يكون تأثيرها كبير.. لذا يجب الإحاطة والإلمام بمكوناتها، خاصة أنها تكون غير مرئية.

- الثقافة Culture
- الافتراضات Assumptions
- الروح Psyches

وفيما يلي جدول يوضح المجموعات الأساسية لهذا النموذج والنقاط الفرعية المرتبطة بكل مجموعة.

جدول ٤ المجموعات الأساسية والفرعية لنموذج كيلمان

المجموعة الأساسية	العناصر الفرعية
١-البيئة Setting	-التغيير السريع. -التأثير الدولي المتبادل. -أصحاب المصالح (الأفراد – المجموعات منظمة أخرى – المجتمع).
٢-المنظمة The Organization	-الإستراتيجية "الوثائق الرسمية"[(١)] • الرؤية Vision . • الرسالة Mission . • الأغراض Purpose. • الأهداف Goals. • الأهداف التشغيلية Objectives. -الهيكل: • الخرائط التنظيمية. • السياسات المكتوبة.

---

(١) هناك مجموعة من المراجع تناولت الإستراتيجية بالتفصيل نذكر منها:

أ-إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص ١ – ٢٢.

ب-ريتشارد باسكال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص١١٠.

ج-بنجامين ب. تريجو، جون و – ويزمان، إستراتيجية الإدارة العليا، ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي (الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨) ص ص: ١٥ – ٣٢.

د-رشاد الحملاوي، دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣)، ص ص: ١١٦ – ١٤٤.

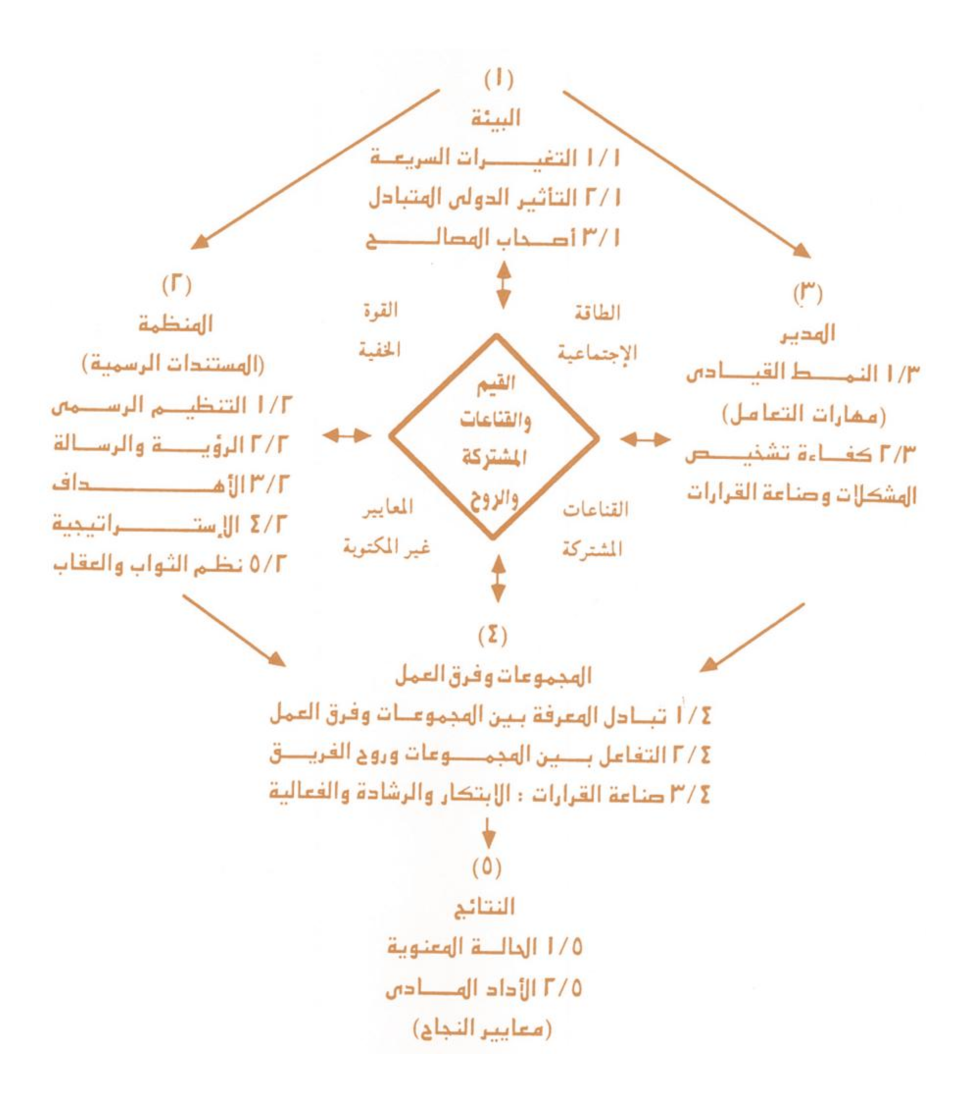
هـ-محمد محمد إبراهيم، التسويق (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٤)، ص ص ٤٠١ – ٤٢٥.

المجموعة الأساسية	العناصر الفرعية
	توصيف الوظائف. القواعد الرسمية. نظم الثواب والعقاب.
٣-المدير [١]	النمط القيادي للمدير. مهارات التعامل مع مختلف العاملين. كفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.
٤-المجموعات وفرق العمل	تبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل. التفاعل بين المجموعات وتنمية روح الفريق، والعمل في اتجاه تحقيق الأهداف. صناعة القرار. الابتكار. الرشد. الفعالية.
٥-النتائج	-الأداء المالي المتميز (معايير نجاح). -الحفاظ على الحالة المعنوية مرتفعة ودرجة رضاء عالية.
٦-القيم والقناعات [٢] المشتركة والروح	قلب النموذج. القيم المشتركة Shared values الاعتقادات Beliefs التوقعات Expectation الأعراف Norms الروح Psyches

(١) سيد الهواري، مدير المستقبل بين القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣)، ص ص ٢٨ – ٣٤.

(٢) حسين حمادي، التميز في خدمة العملاء (القاهرة: مركز اكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري، ١٩٩١، ص ص ٨٥ – ١١٠.

رسم توضيحي١١ (نموذج تطوير المنظمة لكيلمان) [١]



(١) مع إدخال بعض التعديلات عليه Kilman, 1988, P. 315.

٢/٤ نموذج مكانزي Mckinsy Model

من النماذج الهامة التي تأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المنظمة ويتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات كل عنصر يبدأ بحرف (S) ويطلق عليه 7's Model أو Makinsy 7's Model، نموذج ماكينزي[١]، وقد استخدام كل من ريتشارد بيسكال Richard Pascale، وأنتوني أثوس Antony Athos في كتابهما فن الإدارة اليابانية هذا النموذج – بمتغيراته السبع[٢] وهي[٣]: الإستراتيجية، وهيكل التنظيم، والنظم والقواعد ونمط القيادة العليا، والموارد البشرية، والمهارات ونسق القيم Shared Values. كما هو موضح في الشكل التالي:

رسم توضيحي ١٢ نموذج ماكينزي

(1)Andrew Cample, et al. :A sense of Mission, of Mission, (London: The Economist Books Ltd., 1990 P. 52

(٢) ريتشارد، ت. باسكال، أنتوني ج أثوس، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٦ -١١٤.

(3)Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. In Search of Excellences Lessons from America's Best-Run Companies (Wamer Book, N. Y., 1982), P. 11

هذا وقد تم استخدام نموذج ماكينزي سالف الذكر في الدراسة والتقييم لشركتين إحداهما يابانية (ماتسوشيتا) والأخرى أمريكية (الشركة الدولية للهاتف (ITT)، وكلا الشركتين حققتا نجاحاً ملحوظاً مع اختلاف كل من النمطين في تناولهما للمتغيرات السبعة للنموذج، ونشير فيما يلي لأهم نتائج الدراسة[١]:

الشركة اليابانية: في حين أن ماتسوشيتا قد مزج القيم الإنسانية بعنصر الكفاءة العالية، فقد أوجد بذلك منظمة تتصف بالقدرة العجيبة على الاستمرار والحيوية – والاتساق الخارق للعادة بين الإستراتيجية والمهارة، ولم يعتقد ماتسوشيتا في يوم من الأيام أن الشركة أفضل من العاملين، وقد حرص على استخدام المركزية في حالات الأزمات والركود وأثناء النمو السريع والمنافسة، والتعديل المستمر للهيكل بما يلائم حاجات البيئة، وتشكيل مجلس تنفيذي من ثلاثة توطئة للانسحاب والاستقالة من الشركة دون أن يسبب لها انهياراً، وتبنت الشركة فلسفة ربط الشركة بالمجتمع فمسؤولية الشركة تعزيز مسيرة التقدم ودعم المصلحة العامة ورفاهية المجتمع.

وكانت فلسفة ماتسوشيتا إزاء الموارد البشرية تحقيق النتائج الخارقة للعادة من خلال الناس العاديين، وتنمية المفاهيم المشتركة لـ ٢٠٠,٠٠٠ عامل من خلال القيم المتوارثة من جيل لجيل، والتقدم والتطوير للعاملين من خلال الجهود المشتركة والتعاون فيما بين العاملين في الشركة، ومن خلال برامج التدريب الشاملة والمتكاملة وسياسة تدوير الموظفين Job Rotations.

---

(١) باسكال، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٣ – ٧٠.

- الشركة الأمريكية: وفي الجانب الآخر نجد أن هارولد جنين Harold Geneen مدير شركة آي. تي. تي. ولمدة عشرون عاماً اتسم بالحزم والقوة والطموح، ولكنه لم يربط أهداف الشركة بقيم المجتمع، وعند ترك العمل لم يكتب لأسلوبه الاستمرار، ولم يقم ببناء مؤسسة عظمى – بل مؤسسة تعتمد على شخصيته، فقد سيطرت شخصية جنين على الشركة بعكس ماتسوشيتا فقد ذابت عبقريته وشخصيته في الشركة [١] ومن الملفت للنظر أنه عندما نلقي نظرة فاحصة على الشركتين، ننجذب في ماتسوشينا لخصائص الشركة أما في شركة آي. تي. تي. فإننا ننجذب لشخص جنين [٢]. كان اعتقاده إن الاتصال بالناس في منتصف الليل يجعلهم مستعدين للاجتماع، وكان أكثر الناس استعداداً لكافة الاحتمالات طوال الوقت، وكان حريصاً على إيجاد سلوك تنافس في صفوف المديرين، ونستطيع أن نلخص أسلوب إدارة جنين في إرساء قاعدة لاتخاذ القرارات تقوم على الحقائق الراسخة، وممارسة شبكة معقدة من الضوابط، وطرق التوازن المتغلغل في إطار الهيكل التنظيمي بين الاستشاريين والتنفيذيين، ونظام الثواب والعقاب، وعدم الثقة في مصدر واحد للمعلومات، وإحداث التوتر للوصول إلى المعلومات الصحيحة والقرارات السليمة، ومصلحة الشركة فوق مصلحة الأسرة، وكان اعتقاده عن الأفراد أنهم يخفون الحقائق غير السارة ويلجأون إلى النفاق، والتعامل مع أنصاف الحقائق معظم الوقت، وأمنيته أن يقوم بكل الوظائف بنفسه، وتقييمه لما يعتقده أنه في مصلحة آي. تي. تي. يأتي في المقام الأول [٣].

---

(١) باسكال، مرجع سبق ذكره، ص ص ٧١ – ٧٥.

(٢) المرجع السابق، ص٧٤.

(٣) باسكال، مرجع سبق ذكره، ص ص ٧١ – ١٠٩.

ونورد فيما يلي تعريفاً لعناصر نموذج ماكينزي كما أوردها باسكال وأثوس في كتابهما فن الإدارة اليابانية:

٤/٢/١ الإستراتيجية Strategy:

خطة العمل التي تأخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتمكن بالتحرك من المؤسسة من واقعها الحالي إلى ما تصبو الوصول إليه [١].

٤/٢/٢ الهيكل التنظيمي Structure:

الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم الشركة سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية، وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذي أو الاستشاري، وباختصار كيفية ترتيب (المربعات) في الخريطة التنظيمية [٢].

٤/٢/٣ النظم Systems:

تشير النظم إلى الكيفية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات ضمن المؤسسة، وبعض النظم تكون على هيئة مطبوعات خطية، مثل مستخرجات

---

(١) باسكال، مرجع سبق ذكره، ١٠٨.

كما تناولت المراجع التالية عدة تعريفات مختلفة للإستراتيجية:

أ-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٠.

ب-بنيامين ب. تريجو، جون و. زيمرمان، إستراتيجية الإدارة العليا، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨)، ص ص ١٧ – ١٨.

ج-سيد الهواري، ندوة الإدارة العليا، قبرص، ١٩٨٢، ص ٣٠

(٢) باسكال، مرجع سبق ذكره، ص١٠٨.

وانظر أيضاً:

أ-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٩ – ١١٠.

ب-سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢)، ص ص ١٣٣ – ٣٠٠.

الحاسب الآلي وغيرها من الصيغة الخطية التي تستخدم لمتابعة ما يجري من أمور، والنظم الأخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية، كالاجتماعات[١].

٤/٢/٤ الأفراد Staffing:

الخصائص الديموغرافية للعاملين في أية منظمة، من حيث عملهم سواء في حقل الهندسة، مبيعات السيارات، المختصين في إدارة الأعمال، أو العاملين في تشغيل الحاسب الآلي وغيرهم[٢].

٥/٢/٤ المهارات Skills:

الأمور التي يتقنها العاملون بالمنظمة وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين، وبشكل خاص القدرات المتميزة التي تميزهم عن غيرهم من المنافسين، وعلى سبيل المثال فشركة بروكتر وغاميل تتصف بالمهارة في التسويق، وتعتبر إدارتها ماهرة في الاحتفاظ بحيوية الشركة والمحافظة على البيئة التي يمكنها أن توفر السلع الاستهلاكية الجديدة النافعة لتحل مكان السلع القديمة، ونلاحظ أن المهارات تنطبق على كل من المستوى التنظيمي ومستوى العلاقات المشتركة بين الأشخاص العاملين في المؤسسة[٣].

---

(١) باسكال، مرجع سبق ذكره، ص١٠٨.
(٢) باسكال، ص١٠٩.
وانظر أيضاً:
محمد محمد إبراهيم، إدارة الأفراد، رؤية من البيئة المصرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧)، ص ص ١٠ – ٧٢.
(٣) باسكال، نفس الصفحة.

٦/٢/٤ أنماط القيادة:

وهـو يشـير إلـى أسـلوب القيـادة أو أنمـاط السـلوك التـي يتحلـى بهـا المديرون التنفيذيون والإدارة العليا، وعلى سـبيل المثـال، فـإن "جنـين" وفريـق العاملين لديه، يتصفون بأسـلوب العمـل المتشـدد والـذي يسـعى للبحـث عـن الحقائق، كما تنطبق عبارة الأسلوب على المنظمة بشكل عام، ومن الواضـح أن شركة ماتسوشيتا كان لها أسلوب يختلف عن أسلوب شركة آي. تي. تي[١].

نسق القيم Shared Values[٢]:

ينطوي نسق القيم على المعاني الروحية الهامة والقيم المشتركة للأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات فنشـير إلـى الأغـراض والأهـداف العليـا المرتبطة بالقيم أو الأغراض التي تسـتهوي قلـوب الرجـال، وتحـرك مشـاعرهم والتي تجتمع حولها كل الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المنظمة ذاتها[٣].

كما استخدم هذا النموذج مستشـاري مـاكينزي كـأداة تشخيصـية لتـوفير فهم أفضل للمنظمـات غيـر الفعالـة، وإدارة عمليـة التغييـر، وتتبـع أهميـة هـذا النموذج في إدارة عملية التحويل، لأنه أداة ترشيد هامة، مع إحداثه للتوازن في عملية التغيير، ويهدف إلى حدوث التحويل والتحسين في المستقبل[٤].

---

(١) باسكال، نفس الصفحة.

(٢) نسق القيم هي الترجمة التي قدمها السيد الهواري، لهذه الكلمة بينما يـرى متـرجم كتـاب فـن الإدارة اليابانيـة حسـن محمد ياسين أنها الأهداف السامية، ويترجمها عبدالرحمن توفيق بالقيم المشتركة.

(٣) باسكال، ص ١٠٩.

ويرجى الرجوع أيضاً إلى:

أ-حسين حمادي، التميز في خدمة العملاء (القاهرة: مركز اكسـفورد للاستشـارات والتـدريب الإداري، ١٩٩١)، ص ص ٨٥ – ١٠٧.

(4)Andrew Cample et al, P. 53

كما أن نموذج ماكينزي ينطوي على:

- أن هناك تفاعلاً بين العناصر السبعة وبعضها البعض.
- التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة.
- يجب أن يكون هناك تناغم بين العناصر السبعة حتى تستطيع المنظمة تنفيذ الإستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكانياتها.

وقد استخدم "هارفي واجنر" Harvey Wagner نموذج ماكينزي لتعليم سياسات الأعمال في جامعة نورث كارولينا North Carolina[١].

(1) Thomas J. Peters. Et al, P. 11.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل دراسة المتغيرات البيئية والثقافية والتكنولوجية، التي تؤثر على الأهداف الرئيسية للمنظمة وهيكلها التنظيمي، وفي عملياتها، وفي إدارتها، كأساس لتحديد متطلبات من التطوير، ثم عرضنا لعناصر الإدارة التحويل المطلوب للبنوك الإسلامية من حيث فهم المستقبل المتوقع للبنك، والاتصالات المفتوحة من أجل تحسين الفعالية التنظيمية، والتعامل مع التغيير في ظل الإدارة التحويلية، واستخدام مدخل النظم، ثم تناولنا أهم النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي "نموذجي كيلمان، وماكينزي" وقد وجدنا أن هذه النماذج تتميز بالآتي:

- أخذ مستقبل المنظمة في الحسبان.
- النمذجة "أخذ متغيرات عديدة في الاعتبار عند التصدي لعملية التطوير".
- التناسق والتكامل والترابط بين هذه العناصر أو تلك المتغيرات.
- الفهم الشامل والكلي لمتطلبات عملية التغيير من خلال قناعة الإدارة العليا، وتفاعلها مع كل المستويات الإدارية، ومع المستشار الخارجي.

وسوف تسهم هذه المعلومات إن شاء الله في اقتراح نموذج لتطوير البنوك الإسلامية.



الفصل الرابع

نحو نموذج لتطوير البنوك الإسلامية

الفصل الرابع
نحو نموذج لتطوير البنوك الإسلامية

١- مقدمة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، في تصميم نموذج لتطوير البنوك الإسلامية، ومعرفة المتغيرات المؤثرة على أداء البنوك الإسلامية فإن هذا الفصل يستهدف دراسة وتحليل رؤى الباحثين حول مفهوم المصارف الإسلامية باعتبارها بنوك تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية، وتقوم بالوساطة بين المدخرين والمستثمرين في إطار صيغة المضاربة الإسلامية، كما أنه يساهم في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية، وتقوم أسس التوزيع فيه على أساس اقتسام الأرباح والخسائر بين البنك وكلاً من المودعين والمستثمرين، كما يتناول الخصائص الفريدة المميزة لعمله في مجالات التوظيف والاستثمار ومن أهمهما "المشاركة، المضاربة، بيع المرابحة ... الخ".

ورغبة في تشخيص الوضع إلى الحالي لهذه البنوك والوقوف على معضلاتها ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف فإننا نتناول معضلات البنوك الإسلامية التي تواجه وتحد من فاعليتها سواء كانت مرتبطة بالموارد البشرية، أو بصيغ ونظم العمل فيها أو بنوع رقابة البنوك المركزية على البنوك الإسلامية، أو بتعارض بعض القوانين السارية مع أحكام الشريعة الإسلامية.

كما نتناول جهود ومجالات التطوير في كل من بنكي فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية سواء كانت ترتبط هذه الجهود بإعادة التنظيم أو بتوصيف الوظائف، أو بالبحوث والتدريب أو بالمعلومات، مع تقييم لهذه الجهود.

وينتهي هذه الفصل باقتراح نموذج لتطوير البنوك الإسلامية (محل البحث) مكون من عشرة عناصر.

٢- رؤى الباحثين حول مفهوم والصيغ المميزة للعمل المصرفي

١/٢ مفهوم البنك:

البنك هو أي منشأة هدفها الرئيسي قبول الودائع ومنح القروض والقيام ببعض الخدمات المرتبطة [(١)]. ويرجع الباحثون نشأة البنوك الحديثة إلى القرن الثاني عشر في إيطاليا فيما عرفت باسم بنوك التجار [(٢)]، وأول بنك جديد بهذا الاسم هو البنك الذي أسس في البندقية عام ١١٥٧ [(٣)]، هذا ويعتبر بنك امستردام الهولندي الذي أنشئ عام ١٦٠٩ هو الأنموذج الذي احتذته معظم البنوك الأوروبية التي أسست بعد هذا التاريخ [(٤)]. ويقابل كلمة بنك في اللغة العربية كلمة مَصْرِف [(٥)] (بكسر الراء) وهي مأخوذة من الصرف [(١)] والصرف هو "بيع النقد بالنقد" [(٢)].

---

(١) سيد الهواري، إدارة البنوك (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٣)، ص١ نقلاً عن:

Running Press Glossary of Banking Language, 1977.

(٢) وتناولت مفهوم البنك أيضاً المراجع التالية:

أ-الغريب ناصر "الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية: منهج فكري ودراسة ميدانية دولية" (رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٠)، ص٢١٣.

ب-Yoon S. Park and Jack Zwick, International Banking in Theory and Practice (Caifornia: Addisson –Wesley Publishing Company, 1985), P.1

(٣) سامي حسن حمود، تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق والشريعة الإسلامية (القاهرة: دار التراث، ١٩٧٦)، ص ٣٩، نقلاً عن:

- عبدالعزيز مرعي، وعيسى عبده إبراهيم، النقود والمصارف، (الطبعة الأولى؛ القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربي، ١٩٦٢)، ص١٩٣.

(٤) سامي حمود، مرجع سابق، ص٣٩، نقلاً عن:

Encyclopaedia Britanica, Vol. 3, History of Banking, p. 93

(٥) سامي حمود، مرجع سق ذكره، ص٣٥.

وتتلخص وظيفة البنك التقليدي في الاتجار في الديون [٣] فيقوم بالاقتراض من المدخرين مقابل الالتزام بدفع أصل المبلغ وفائدته، ثم إقراض المستثمرين مقابل التزامهم بإعادة الأموال وفوائدها في أجل محدد، ومقابل ضمانات تتناسب وطبيعة كل قرض. أي أن البنك وسيط، والنشاط المصرفي يفترض وجود طرفين (مدخر، ومقترض)، والهدف هو تقديم الخدمة لكليهما للحصول على أرباح مقابل الوساطة والخدمة [٤]. وتتعامل البنوك في النقود على أنها سلعة [٥]، وتعتبر النقود من أهم المخترعات التي ابتكرها الجنس البشري عبر تاريخه الطويل للتغلب على صعوبات المقايضة [٦] المتعددة والمتنوعة [٧].

---

(١) يستخدم الباحث كلمة بنك، ومصرف بمعنى واحد في هذا البحث.

(٢) عبد الفتاح سليمان، الودائع النقدية، شرعاً وقانوناً (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٨٣)، ص٣٩. وانظر أيضاً: غريب الجمال، المصارف وبيوت التمويل الإسلامية (الطبعة الأولى، جدة: دار الشروق، ١٩٧٨)، ص٤٥.

(٣) الغريب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص٢١٤، نقلاً عن:

-عبد النعيم مبارك، النقود المصرفية والسياسة النقدية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٧)، ص١٤٦.

(٤) جعفر الجزار، البنوك في العالم: أنواعها وكيف تتعامل معها، (بيروت: دار النفائس، ١٩٨٦)، ص١٠٠.

(٥) سمير رمضان الشيخ، البنوك الإسلامية: خصائصها – أهميتها – مقومات نجاحها، ورقة علمية مقدمة لبرنامج البيع بالمرابحة والتمويل بالمشاركة، ١٢ – ١٩٩٣/٩/١٦ الذي عقده المركز الدولي للاستشارات. (القاهرة: المركز، ١٩٩٣).

(٦) نشأت فهمي محمد، اقتصاديات النقود والبنوك والتجارة الخارجية (أسيوط: كلية التجارة بسوهاج، ١٩٩١)، ص. ص ٦-١٤.

(٧) تتمثل صعوبات المقايضة في:

مشكلة تحقيق التوافق المزدوج للرغبات.

صعوبة التعرف على نسب التبادل.

صعوبة أو استحالة تجزئة كثير من السلع.

صعوبات إيجاد مقياس للدفع المؤجل.

ولمزيد من المعلومات عن صعوبات المقايضة:

أ-عوف محمود الكفراوي، النقود والمصارف في النظام الإسلامي (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ) ص٦.

ب-عبدالرحمن يسري، اقتصاديات النقود (أسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩) ص ص٣ – ١٨.

وبعد أن عرضنا لمفهوم البنك التقليدي ونشأته ووظائفه، يكون من المناسب أن نعرض لماهية البنك الإسلامي ورؤى الباحثين حول هذا المفهوم.

٢/٢ رؤى الباحثين حول ماهية المصرف الإسلامي:

لقد تصورت بحكم عملي وخبراتي في مجالات المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية، أن كتابة هذا الفصل سوف تكون يسيرة وبسيطة، ولكن واقع الحال كان غير ذلك، فقد وجدت نفسي في موقف لا أحسد عليه فأمامي عشرات الكتب والمراجع العلمية، وأوراق المؤتمرات، والندوات، ورسائل الماجستير والدكتوراه في موضوعات شتى في المصارف الإسلامية، ولكي أكون أكثر تعبيراً عن الحالة التي أعيشها، فوجدتني أمام غابة من الفكر المتنوع في مجالات المصارف الإسلامية يمثل كتابها اتجاهات فكرية وتخصصات مختلفة (اقتصادية – قانونية – شرعية، محاسبية – مصرفية – إدارية). وبدأت في تصنيف آراء المفكرين والعلماء وفقاً لهذه الاتجاهات وتلك التخصصات، إلا أنني لاحظت أن التفرقة حول مفهوم المصرف الإسلامي لدى مختلف التخصصات، لا تقدم معايير محددة، وتمثل إضافة علمية ذات بال. ودفعني هذا للبحث عن أسلوب آخر يبرز رؤى الباحثين حول المصارف الإسلامية، وقد لاحظت أن بعض الباحثين [١] قام بتصنيف الكُتّاب إلى أربعة أنواع:

=

ج-عبدا لهادي عبد الغفار سويفي، اقتصاديات النقود والبنوك (أسيوط: كلية التجارة، ١٩٨١)، ص ص ٩ – ٣١.
د-طلعت أسعد عبد الحميد، أساسيات إدارة البنوك (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٨)، ص١٢
(١) عبدالرحمن الحلو، من أجل بنك إسلامي أفضل، (الرباط: مطبعة أفريقيا الشرق، ١٩٩١)، ص ص ٦ – ٧.

- نوع يتناول التعريف بالمؤسسة المصرفية الإسلامية، ويدقق شرح أسلوب التعامل فيها، وتحليل المبادئ الكلية والإطار الاقتصادي للعمل المصرفي الإسلامي مثل كتاب محمد نجاة اللّه صديقي "النظام المصرفي اللاربوي" [١]، و"الترشيد الشرعي للبنوك القائمة" لجهاد أبو عويمر [٢].
- ونوع يركز على الأصول الشرعية والتخريجات الفقهية التي يرسى عليها العمل المصرفي الإسلامي، بما يتفق وأحكام الشريعة مثل كتاب "المعاملات المالية المعاصرة في ميزان الفقه الإسلامي" ، علي السالوس [٣] وكتاب "تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية" [٤] سامي حمود.
- النقد اللاذع بقصد التجريح والتثبيط يصدر عن بعض أعداء الفكر الاقتصادي الإسلامي من المسلمين أو من خلال مقالات، تصريحات [٥].
- أما النوع الرابع فيعمل على تحليل واقع البنوك الإسلامية وتوجيه النقد البناء لأوضاعها ومسيرتها محاولاً تقويم الخطأ وطرح البديل [٦].

---

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٣) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٤) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٥) من أمثلة ذلك السيد A. G. Ghauss في مجلة Economics الألمانية عدد ٣١، ١٩٨٥ تحت عنوان "المذهب الاقتصادي الإسلامي، وكتاب الصحفية الفرنسية Parigi Stephanie الصادر سنة ١٩٨٩ تحت عنوان "Des Banques Islamigues" المرجع السابق، ص٧.

(٦) ومن أمثلة ذلك كتاب الجمال الدين عطية، البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، وبين الاجتهاد والتقليد، وبين الحرية والتنظيم (قطر: رئاسة المحاكم الشرعية، بدون)، كذلك كتاب الأوصاف أحمد: Development and Problem of Islamic Banks. (IRTL- Bid, 1987) وكتاب عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره.

١/٢/٢ مصفوفة تبين رؤى الباحثين حول مفهوم البنك الإسلامي:

رؤى الباحثين / الباحثين	الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية	مؤسسة مالية تقوم بالوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين في إطار صيغة المضاربة الشرعية، وتؤدي الخدمات المصرفية	المساهمة في أحداث تنمية اقتصادية واجتماعية	المشاركة في الأرباح والخسائر	الحفاظ على القيم والأخلاق الإسلامية	تحقيق الحياة الكريمة للأمة الإسلامية وبناء المجتمع المسلم
أحمد النجار	✓	✓	✓			
السيد محمد باقي الصدر	✓	✓	✓	✓		
محمد نجاة الله صديقي	✓	✓	✓	✓		
عبد الحميد الغزالي	✓	✓	✓	✓		
غريب الجمال	✓	✓	✓			
جمال الدين عطية	✓	✓	✓			
محمد هاشم عوض	✓	✓	✓	✓	✓	
سيد الهواري	✓	✓	✓	✓		
محمود الأنصاري	✓	✓	✓			
أحمد حسن رضوان	✓	✓				
عوف الكفراوي	✓	✓	✓		✓	✓
حسين شحاتة	✓	✓	✓	✓	✓	✓
محمد عبد الحليم عمر	✓	✓	✓		✓	
محمد عبد المنان	✓		✓	✓		
توفيق الشاوي	✓		✓	✓	✓	
رفيق المصري	✓		✓			
يوسف قاسم	✓		✓	✓		
مصطفى الهمشري	✓			✓		✓
عبد للطيف جناحي	✓		✓		✓	
علي البدري أحمد	✓			✓		✓
علي السالوس	✓			✓		
عبد السميع المصري	✓			✓		
عبدالرحمن الحلو	✓		✓			
محمد عبد الحكيم زعير	✓		✓			
فضل الله محمد فرج علي	✓		✓			✓
نبوية أحمد مصطفى	✓					
سمير الشيخ	✓		✓	✓		

وبدراسة المصفوفة السابقة يتضح أن هناك اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بالجوانب التالية:

١/٢/٢ الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية:

ويلقى هذا الأساس إجماعاً من الكتاب والباحثين على اختلاف تخصصاتهم باعتبار أن:

- النظام المصرفي الإسلامي جزء من النظام الاقتصادي الإسلامي، ويمثل أحد أجهزته الهامة [(١)].
- أن النظام الاقتصادي الإسلامي – التطبيق العملي لفقه المعاملات – يمثل جزءاً من الإسلام بشموله للعبادات والمعاملات والأخلاق في كل لا يتجزأ.
- أن هذا الالتزام بتطبيق الشريعة الإسلامية يتضمن تجنب النواهي باعتبارها مخالفة للمنهج مثل (الربا – الغرر – الغش – الكذب – الخيانة – النجش – الاحتكار – الاكتناز – الإسراف والتبذير – الجهالة – الاستغلال) [(٢)].

كما يتضمن الالتزام بالأوامر باعتبارها أسس للمنهج الإسلامي بما يشمله من أداء الزكاة، والوفاء بالعقود، والعمل إعماراً للأرض ابتغاءاً لوجه اللّه، والإنفاق مع عدم الخشية من ذي العرش إقلالاً [(٣)].

وإذا كانت النواهي تمثل الحرام والمكروه، فإن الأوامر تمثل الواجب والمندوب وبينهما يكون المباح يعطى المنهج اليسر الذي يجعله مناسباً لكل زمان ومكان، وبالكل تكتمل عالمية المنهج [(٤)].

---

(١) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص١٩٤.
(٢) عبدا لحميد البعلي، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي الواقع والآفاق، (الطبعة الأولى: القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٩١م)، ص٧.
(٣) المرجع السابق، نفس الصفحة.
(٤) المرجع السابق، نفس الصفحة.

٢/٢/٢ المصرف الإسلامي مؤسسة مالية تقوم بالوساطة المالية بين المدخرين، والمستثمرين في إطار صيغة المضاربة الشرعية، كما يقوم بأداء الخدمات المصرفية:

ويوضح هذا الأساس الدور الرئيسي للمصرف الإسلامي باعتباره وسيطاً، يعمل على تنمية وجذب المدخرات من كل أفراد المجتمع باعتبارهم أرباب أموال والبنك عامل عليها، ومن ثم يقوم بتوظيف الأموال مع المستثمرين من خلال صيغ استثمار إسلامية، كما يقوم المصرف بجميع الخدمات المصرفية المنضبطة في إطار العقود الشرعية [(١)].

٣/٢/٢ المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية:

ولما كان المصرف يقوم بجذب المدخرات من خلال دراسته لمختلف الدوافع الادخارية لأفراد المجتمع الذي يعمل فيه البنك فإنه يسهم في التربية الادخارية، كما أن البنك يقوم باستثمار الأموال بنفسه أو بالمشاركة مع الغير، وهو بذلك لا يقرض ولا يقترض، وإنما يسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إحداث التنمية من خلال المزاوجة بين المال والعمل [(٢)].

---

(١) ويتفق حول هذا المفهوم كل من أحمد النجار، السيد محمد باقر الصدر، محمد نجاة الله صديقي، عبد الحميد الغزالي، غريب الجمال، جمال الدين عطية، بروفسور محمد هاشم عوض، سيد الهواري، محمود الأنصاري، أحمد حسن رضوان، عوف الكفراوي، حسين شحاتة، محمد عبد الحليم عمر، سمير الشيخ، فضل الله محمد فرج علي، نبوية أحمد مصطفى، (انظر قائمة المراجع).

(٢) ويتفق حول هذا الأساس كل من: أحمد النجار، السيد محمد باقر الصدر، محمد نجاة الله صديقي، عبدا لحميد الغزالي، محمد عبدالمنان، غريب الجمال، توفيق الشاوي، بروفسور محمد هاشم عوض، سيد الهواري، جمال الدين عطية، محمود الأنصاري، عوض الكفراوي، محمد عبدالحليم عمر، رفيق المصري، علي البدري أحمد الشرقاوي، محمد عبدالحكيم زعير، يوسف قاسم، حسين شحاتة، عبداللطيف جناحي، سمير الشيخ، فضل الله محمد فرج علي، عبدالرحمن الحلو (انظر قائمة المراجع).

٢/٢/٤ المشاركة في الأرباح والخسائر:

الأساس الذي تقوم عليه المصارف الإسلامية هو المشاركة في الأرباح والخسائر، تطبيقاً للقاعدة الشرعية الغُنم بالغُرم (الغنم يعني المكسب، والغرم يعني الخسارة)، فعلاقة البنك مع المودعين تؤسس على أساس عقد المضاربة الشرعي، وحيث يتم توظيف الأموال إما مباشرة في مشروعات تملكها البنوك الإسلامية أو مشاركة الغير في مشروعات صناعية أو زراعية أو تجارية، ويتم اقتسام العائد بين المودعين والمستثمرين والبنك [١]. وبالإضافة إلى الأسس الفكرية الأربعة التي أوردها المفكرون، وتبرز وظيفة البنك الإسلامي، إلا أن هناك بعض الباحثين يرون أن للبنك الإسلامي دوراً في مجالات أخرى هي:

٢/٢/٥ الحفاظ على القيم والأخلاق الإسلامية:

ويستمد هذا الأساس من أن الممارسة في المصرف الإسلامي، والالتزام بقواعد الإسلام، في التعامل مع المدخرين، والمتعاملين يؤدي إلى المساعدة في تأصيل وغرس القيم والمثل والأخلاق الإسلامية، من حيث الصدق، والأمانة، والالتزام بالأوامر واجتناب النواهي، كل هذا يؤدي إلى غرس قيم الإخاء والمساواة، والعدالة، وحسن المعاملة [٢].

(١) ويتفق حول هذا الأساس كل من: عبدالحميد الغزالي، بروفسور محمد هاشم عوض، محمد نجاة الله صديقي، محمد عبدالمنان، السيد محمد باقر الصدر، علي البدري أحمد الشرقاوي، مصطفى الهمشري، علي السالوس، توفيق الشاوي، سيد الهواري، حسين شحاتة، يوسف قاسم، عبدالسميع المصري، (انظر قائمة المراجع المرفقة).

(٢) ويتفق في هذا كل من: توفيق الشاوي، عوض الكفراوي، محمد عبدالحليم عمر، بروفسور محمد هاشم عوض، حسين شحاتة، وعبداللطيف الجناحي، (انظر قائمة المراجع الإضافية المرفقة).

٢/٢/٦ تحقق الحياة الكريمة للأمة الإسلامية وبناء المجتمع المسلم[١]:

ويتضح لنا من خلال القراءة التحليلية لرؤى الباحثين حول المصارف الإسلامية أن هناك تفاوتاً في الرؤية فالبعض يقصر وظيفة المصرف على القيام بوظيفته كمصرف فقط، وعليه أن يقوم بالوظائف المصرفية في إطار الضوابط الشرعية، أما البعض فإنه يوسع وظيفة هذا المصرف لإحداث تغيير جوهري للمجتمع، كما يربط البعض بين تطبيق البنوك الإسلامية ودعم الحركة الإسلامية ذاتها[٢].

كما أن بعض الباحثين يرون أن الإسلام كلٍ مترابط الأجزاء، وتطبيق كل جزء يهيئ إمكانيات النجاح للجزء الآخر في مجال التطبيق، ويساعده على أداء دوره الإسلامي المرسوم[٣]. ونحن نتفق مع الرأي القائل أنه حتى وإن اختلفت الفلسفة ومنهجية العمل بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية إلا أن ذلك لا يغير من حقيقة هامة ومنطلق أساسي هو أن البنوك الإسلامية بنوك تعمل كوسيط مالي ويضمها هيكل القطاع المصرفي بمفهومه العلمي والعملي ومن ثم، تخضع لرقابة وإشراف البنوك المركزية، والسلطات النقدية[٤]. وفيما يلي شكل يلخص رؤى الباحثين حول ماهية البنك الإسلامي:

---

(١) ويرى هذا الرأي كل من: مصطفى الهمشري، عوض الكفراوي، علي البدري أحمد الشرقاوي، حسين شحاتة، فضل الله محمد فرج علي.

(٢) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص١٦٨.

(٣) السيد محمد باقر الصدر، مرجع سبق ذكره، ص٦.

(٤) محمود الأنصاري وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٨ – ٣٩.

رسم توضيحي ١٤ رؤى الباحثين حول ماهية البنك الإسلامي



٣/٢ الصيغ المميزة للعمل المصرفي الإسلامي:

لما كانت متطلبات التطوير التنظيمي تتغير بتغير صيغ التمويل في المصارف الإسلامية [١]، فإننا سوف نتناول أهم صيغ العمل التي تتميز بها المصارف الإسلامية، والتي يكون لها انعكاس في مجهودات التطوير التنظيمي.

وبالرغم من أنه قد بدأ التطبيق العملي للبنوك الإسلامية قبل أن يستكمل التنظير مراحله الضرورية [٢]، إلا أنه قد تعددت إسهامات الباحثين حول صياغة نظرية حول طبيعة وخصائص الخدمات بمفهومها الشامل [٣]، التي تقدمها المصارف الإسلامية، شملت الإطار الفكري لماهية المصرف الإسلامي وخدماته المنضبطة في إطار الشريعة الإسلامية[٤].

---

(١) مقابلة مع سيد الهواري، بتاريخ مارس ١٩٩٣، ويتفق مع سيادته حاتم القرنشاوي.

(٢) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص١٦٧.

(٣) تشمل الخدمات بمفهومها الشامل في المصارف الإسلامية كل من طبيعة الموارد الداخلية والخارجية والاستثمارات بأنواعها المختلفة وكذلك الخدمات المصرفية سواء كانت الخارجية (الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان)، أو الداخلية منها.

(٤) سامي أحمد حمود، مرجع سبق ذكره.

وانظر أيضاً:

أ-الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الأول (الطبعة الأولى، القاهرة، اتحاد البنوك الإسلامية، ١٩٧٧م).

ب-الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الثاني (الطبعة الأولى، القاهرة: اتحاد البنوك الإسلامية ١٩٧٨).

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العملية والعلمية للبنوك الإسلامية، الأصول الشرعية والأعمال المصرفية في الإسلام، الجزء الخامس، المجلد الأول (القاهرة: اتحاد البنوك الإسلامية، ١٩٨٢).

د-أحمد عبدالعزيز النجار وآخرون، ١٠٠ سؤال، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية: (الطبعة الثانية، القاهرة الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١).

=

ثم تنوعت الكتابات في المجالات المتخصصة للعمل المصرفي الإسلامي مثل تنظيم وإدارة المصارف الإسلامية [(١)] وإدارة الموارد البشرية بها [(٢)]، وصيغ الاستثمار في المصارف الإسلامية [(٣)]، ومحاسبة المصارف الإسلامية [(١)].

هـ-مصطفى عبدالله الهمشري، الأعمال المصرفية والإسلام، السنة السادسة عشرة، الكتاب الثاني (القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٨٥).

و-توفيق الشاوي، مرجع سبق ذكره.

ز-علي أحمد السالوس، مرجع سبق ذكره.

ح-جهاد عبدالله أبو عويمر، "الترشيد الشرعي للبنوك القائمة" (رسالة ماجستير، معهد الدراسات الإسلامية، بالقاهرة، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٦)

(١) الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، التنظيم، الجزء الثالث، (الطبعة الأولى، القاهرة: اتحاد البنوك الإسلامية، ١٩٨٠).

(٢) الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، إدارة الموارد البشرية، الجزء الرابع، (القاهرة: اتحاد البنوك الإسلامية، ١٩٨٠).

وانظر أيضاً:

أ-سمير رمضان الشيخ، "مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٨٤).

ب-أحمد عبدالغفار عطوه، "تنمية الموارد البشرية في قطاع المصارف الإسلامية" (رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٩١).

ج-سعد أمين منصور، "الحوافز في الإسلام كمدخل من مداخل العلاقات الإنسانية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٩١)

(٣) الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الاستثمار، الجزء السادس، (الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٤)، وانظر أيضاً:

أ-الغريب ناصر، "التمويل بالمشاركة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٢) عبدالوهاب حواس، المضاربة للموارِدي (القاهرة، دار الأنصار، ١٩٨٣).

ب-أحمد أبو القمصان، العوامل المؤثرة على قرارات الاستثمار في المصارف الإسلامية" (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩١).

د-مركز الاقتصاد الإسلامي، برامج صيغ الاستثمار الإسلامية، من ١٩٨٥ – ١٩٩٣، (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٣).

ونتناول فيما يلي أهم الصيغ المميزة للعمل المصرفي الإسلامي:

١/٣/٢ المضاربة [٢]:

المضاربة هي اتفاق بين شخصين يدفع أحدهما بمقتضاه إلى الآخر مبلغ من المال للتجارة فيه والربح مشترك بينهما، أي أنه لدينا شخص أحدهما يساهم بعمله وخبرته والثاني يساهم بأمواله على أن يكون الربح مشترك بينهما حسب النسبة التي يتفقان عليها [٣]، ونتناول فيما يلي شروط صحة المضاربة فيما يتعلق (برأس المال، الربح، العمل).

=

هـ-عيسى عبده، العقود الشرعية الحاكمة للمعاملات المالية المعاصرة، بحث مقدم إلى مؤتمر الفقه الإسلامي المنعقد بمدينة الرياض في ذي القعدة، ١٣٩٦هـ - نوفمبر ١٩٧٦، بدعوة من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (الطبعة الأولى، القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٧٧).

(١) شوقي إسماعيل شحاتة، البنوك الإسلامية، (جدة :غير مبين، ١٣٩٧هـ) وانظر أيضاً:

أ-حسين شحاتة، محاسبة المصارف الإسلامية، (القاهرة: مكتبة الفتوى، دون تاريخ).

ب-محمد كمال عطية، محاسبة الشركات والمصارف الإسلامية (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٣).

ج-كوثر عبدالفتاح الأبجي، "الإطار العلمي المحاسبي والضريبي للمصارف الإسلامية" (دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٨١).

د-مركز الاقتصاد الإسلامي، برامج أسس المحاسبة في المصارف الإسلامية (٨٥ – ١٩٩٣) (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٣).

(٢) المضاربة ترادف كلمة "قراض" وكلمة قراض أكثر استعمالاً في الفقه المالكي والشافعي، أما لفظ مضاربة أكثر استعمالاً في الفقه الحنفي والحنبلي، (يوسف قاسم، مرجع سبق ذكره)، ص١٦٣.

(٣) المرجع السابق، ص١٦٤.

وانظر أيضاً:

أ-رفيق المصري، مرجع سبق ذكره، ص٢٣٠

ب-عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص١٩٠.

٢/٣/١/١ الشروط المتعلقة برأس المال:

- أن يكون رأس المال نقوداً حقيقية [١]، وهناك استثناءات على هذا الأصل، أي أن يكون رأس مال المضاربة من العروض (مثل البضاعة والآلات وغيرها من أشكال رأس المال العيني بعد معرفة قيمتها كما يقول بعض الحنابلة [٢].
- أن لا يكون رأس المال دينا في ذمة القائم بعملية المضاربة [٣]، فلا تصح المضاربة على دين وعلى مال غائب [٤]، لأن ما في الذمة لا يتحول أمانة إلا بقبضه [٥].
- أن يكون رأس المال معلوم القدر والجنس والصفة عند التعاقد ومحدداً تحديداً نافياً للجهالة، وذلك منعاً لحدوث غرر، قد يفضى إلى نزاع بين أطراف العقد في المستقبل [٦].
- يشترط كذلك أن يسلم رأس المال إلى المضارب ليتمكن من العمل فلا تصح المضاربة إذا أعطى لشخص آخر غير المضارب [٧]، والمراد بالتسليم أما الدفع بالمناولة أو تمكين المضارب من أخذه [١].

---

(١) يوسف قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٦ – ١٦٨.
(٢) غريب الجمال، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٠.
(٣) مركز الاقتصاد الإسلامي، صيغ الاستثمار وتشغيل الأموال في الفكر الإسلامي (القاهرة، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بدون تاريخ)، ص ٢٣ نقلاً عن:
-ابن قدامة، المغني، ج٥، ص ٦١.
(٤) غريب الجمال، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٠.
(٥) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.
(٦) مركز الاقتصاد الإسلامي، التمويل بالمضاربة، (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، بدون تاريخ)، ص ١١، وانظر أيضاً:
-يوسف قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٩.
(٧) غريب الجمال، مرجع سبق ذكره، ص ١٨١.
وانظر أيضاً:

٢/١/٣/٢ الشروط المتعلقة بالربح:

يشترط في تقسيم الربح بين الطرفين (رب المال والمضارب) ما يلي:

١- أن يكون نصيب كل طرف من الربح معلوماً:

وقد يكون المعلومية ببيان حصة المضارب من الربح لأن هذا نافي للجهالة المفضية إلى النزاع [٢]، وبديهياً تتحدد حصة رب المال، كما يرى يوسف قاسم أنه يمكن تحديد نصيب كل طرف من القرائن مثل من يعطي المال ويقول للمضارب أن الربح مشترك، فمشترك تفيد التسوية في النصيب [٣].

٢- أن يكون النصيب حصة شائعة من الربح مثل النصف أو الثلث أو الربع، وهكذا نصيباً في جملة الربح على الشيوع، من غير تحديد مقدار معين وإلا بطل العقد [٤].

=

أ-يوسف قاسم، مرجع سبق ذكره، ص١٦٩.

ب-مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص١١.

ج-الغريب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص٢١٨.

د-مركز الاقتصاد الإسلامي، برنامج العلاقات مع المتعاملين وفن التسويق (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، بدون تاريخ)، ص٧٣.

(١) سامي حسن حمود، مرجع سبق ذكره، ص٤٠٢. نقلاً عن:

-الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، الجزء الثامن، ص٣٥٩٩.

(٢) سامي حسن حمود، مرجع سبق ذكره، ص٤٠٣ نقلاً عن السمرقندي، تحفة الفقهاء، ج٣، الطبعة الأولى، تحقيق محمد زكي عبدالبر (دمشق: مطبعة جامعة دمشق، ١٩٥٩)، ص٢٥.

(٣) يوسف قاسم، مرجع سبق ذكره، ص١٧٠.

(٤) المرجع السابق، ص ص ١٧٠ – ١٧١، وراجع أيضاً:

أ-مركز الاقتصاد الإسلامي، المضاربة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢ – ١٣.

ب-مركز الاقتصاد الإسلامي، صيغ الاستثمار الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص٢٥.

ج-غريب الجمال، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨١ – ١٨٢.

د-الغريب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص٢١٨

٢/١/٣/٢ شروط العمل:

هنـاك ثلاثـة أنـواع مـن التصـرفات يمكـن أن تحـدد الشـروط المرتبطـة بالعمل:

- أعمال يقوم بها المضارب بمطلق عقد المضاربة وهو مـا جـرى عليـه العـرف بين التجار وبمقتضى عقد المضاربة، وهو ما تتناول أعمـال التجـارة كـالرهن والارتهان، والإيجار، والاستئجار للركوب أو الحمل أو الشراء له ولو سفينة إذا احتاج إليها، وتأخير الثمن إلى أجل متعارف عليه [١].
- تفويض المضارب العمل: والنوع الثاني من التصرف يـتم بموجـب تفـويض المضارب للعمل برأيه، وهذا تفويض يمكنه من خلط مال المضـاربة بمالـه أو مال غيره، وأن يدفع المال مضاربة للغير [٢].
- أعمال يفعلها المضارب بنص صريح: وهذه الأعمـال لا يقـوم بهـا المضـارب حتـى ولـو قيـل لـه: "أعمـال برأيـك" إلا أن يـنص عليـه.. وهـو الاسـتدانة، وكالتبرعات مثل الهبـة والمحابـاه فـي البيـع والشـراء، والشـراء بالأجـل عنـد

---

(١) عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص١٨٧.
وانظر أيضاً:
أ-غريب الجمال، مرجع سبق ذكره، ص١٨٦.
ب-مركز الاقتصاد الإسلامي، التمويل بالمضاربة، مرجع سبق ذكره، ص١٣.
ج-الغريب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص٢١٩.
د-علـي حسـن عبـدالقادر، فقـه المضـاربة فـي التطبيـق العملـي والتجديـد الاقتصـادي، (القـاهرة: الاتحـاد الـدولي للبنـوك الإسلامية، ١٩٨٠)، ص٣٤.
(٢) غريب الجمال، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٦، ١٨٧، وانظر أيضاً:
أ-عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص١٩٣.

بعض الفقهاء، والشراء بأكثر من رأس المال والربح عند أكثر الفقهاء، لأن ذلك ليس من أعمال التجارة، ولا يتناوله التفويض [١].

٤/١/٢ مسؤولية المضارب عن أموال المضاربة:

الأصل أن المضارب القائم بعملية الاستثمار والتنمية – لا يكون ضامناً، لأنه أمين، والأمين لا يضمن، ولكن يستثنى من ذلك حالتان يمكن أن يسأل فيهما المضارب.

الأولى: إذا ثبت تعدي وإهمال المضارب المقصود في صيانة الأموال المودعة لديه فإنه يكون مسئولا عن هذا الإهمال وذلك التعدي.

الثانية: إذا خالف الشروط التي وضعها صاحب المال عند بدء الاتفاق بينهما، حيث يجوز لصاحب المال أن يضمن عقد المضاربة الشروط التي يراها محققة لمصلحته من حيث المحافظة على أمواله [٢].

هذا ولا يتحمل المضارب الخسارة ولا يتحمل شيئاً منها، فالمطلوب منه أن يبذل المجهود أما الربح فأمره إلى الله تعالى [٣].

---

(١) غريب الجمال، مرجع سبق ذكره، ص١٨٨.

وانظر أيضاً:

أ-علي حسن عبدالقادر، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٣ – ٣٥.

ب-سامي أحمد حسن حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤١٤ – ٤١٥.

ج-عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩٤ – ١٩٦.

د-جهاد عبدالله أبو عويمر، الترشيد الشرعي للبنوك القائمة، (رسالة ماجستير، معهد الدراسات الإسلامية، القاهرة: ١٩٨٥)، ص٢٩١.

(٢) يوسف قاسم، مرجع سبق ذكره، ص١٧٤.

(٣) يوسف قاسم، مرجع سبق ذكره، ص١٧٦.

ولما كانت البنوك الإسلامية تقوم من الناحية الشرعية على عقد المضاربة والذي من مقتضاه أن يكونا طرفا العقد شريكان في الأرباح حسب النسبة فإنه يترتب على ذلك أن مشاركة البنك الإسلامي تكون على وجهين: الوجه الأول أن يتلقى البنك الودائع من عملائه، وتسمى ودائع استثمارية ويتم استثمارها في مختلف المشروعات الاستثمارية، ثم يقتسم الربح بين البنك وبين المودعين، والوجه الثاني أن البنك يقوم بمشاركة أصحاب المشروعات ويكون الربح بين البنك وبين أصحاب المشروعات[١].

ولما كان عقد المضاربة متميزاً من حيث إطاره الفقهي، ومن حيث النتائج المترتبة عليه، من صياغة شكل العلاقة بين البنك والمودعين، وبين البنك والمستثمرين وما يترتب على ذلك من المشاركة الحقيقية في الاستثمار والتنمية، وإيجاد التوازن بين العمل ورأس المال فلا يطغى أحدهما على الآخر فللعمل سهماً من الأرباح وللمال كذلك، بالإضافة إلى ما يترتب عليه من تصحيح لوظيفة رأس المال، فكل عنصر من عناصر الإنتاج يتحمل المخاطرة، وهذا يصحح المسار الاقتصادي[٢]. وهذه الخاصية للمضاربة بلا شك تنعكس على متطلبات البنوك الإسلامية من التطوير التنظيمي.

٢/٤/٢ التمويل بالمشاركة:

إن جوهر عمل البنوك الإسلامية هو المشاركة في الربح والخسارة، وهذا يعكس الطبيعة الاستثمارية لهذه البنوك، فهي لا تقرض ولا تقترض – وتوضح

(١) المرجع السابق، ونفس الصفحة.

(٢) المرجع السابق، ص ص ١٧٦ – ١٨٠.

إلى أي مدى تحتاج هذه البنوك إلى تطوير هياكلها التنظيمية بما يتلاءم وهذه الطبيعة الاستثمارية، وسوف نتناول فيما يلي التعريف بهذه الصيغة الهامة.

٢/٣/٢/١ تعريف الشركة [١]:

الشركة عقد بين اثنين فأكثر على أن يكون رأس المال والربح مشتركاً بينهم[٢]، والشركة نوعان شركة أملاك وشركة عقود [٣].

وتنقسم شركات الأملاك إلى نوعين من الشركات:

- شركات الأملاك "الجبرية" مثل الميراث، وهذا يتم بغير فعلهما [٤]، أو شركات الأملاك "الاختيارية" وهي ما كان بفعلهما مثل أن يشتريا أو يوصى لهما أو يوهب لهما فيقبلا [٥].

أما شركات العقود وهي ما تعنينا في البنوك الإسلامية، فتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

---

(١) الشركة (بكسر الشين وتسكين الراء أو بفتح فكسر) عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.

(٢) محمد عمر شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ترجمة سيد محمد سكر، مراجعة رفيق المصري (الطبعة الثانية، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٠، ص٣٣١، وانظر أيضاً:

أ- بنك التضامن الإسلامي، المشاركة وأحكامها الفقهية وتطبيقاتها في المصارف الإسلامية، (الخرطوم، إدارة الفتوى والبحوث ببنك التضامن الإسلامي، ١٩٨٦)، ص٥.

(٣) عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

(٤) عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.

(٥) مركز الاقتصاد الإسلامي، التمويل بالمشاركة (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، بدون)، ص٧، نقلاً عن:

-السيد سابق، فقه السنة (ج٣، القاهرة: مكتبة الآداب، ١٩٧٧)، ص١٩١.

وانظر أيضاً:

-راضي البدور، اقتصاديات عقود المشاركة في الأرباح، ورقة علمية مقدمة إلى "ندوة خطة الاستثمار في البنوك الإسلامية: الجوانب التطبيقية والقضايا والمشكلات" عقدتها مؤسسة آل البيت بالأردن بالتعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، (جدة في الفترة من ١٦ – ٢١ يونيو ١٩٨٧) ص ص ٦٦ – ٦٧.

- شركة بالأموال.
- شركة بالأبدان (الأعمال).
- شركة بالوجوه.

وشركة الأموال هي اتفاق بين اثنين أو أكثر على أن يدفع كل واحد منهم مبلغاً من المال لاستثماره بالعمل فيه على أن يكون لكل من الشركاء نصيب معين من الربح يتفق عليه بينهم [(١)]. وشركة الأعمال وتسمى شركة الأبدان والصنائع والتقبل، أي تتكون من الأشخاص الذين يعملون بأبدانهم ويتقبلون التكليف بالأعمال التي هي مجال تخصصهم وخبراتهم [(٢)]، وهذه الشركة لا يكون لها رأس مال، وإنما تعتمد على مساهمة الشركاء بمهاراتهم وجهودهم في إدارة العمل [(٣)]، ومن أمثلة ذلك الخياطة أو الصباغة ويكون الربح مشتركاً بين الشركاء [(٤)].

وشركة الوجوه: سميت كذلك نظراً للوجاهة والسمعة الطيبة لهؤلاء التجار، الذين يشترون السلع دون دفع المال حالاً، ويتم دفعهم لرأس المال بعد بيعهم لسلعهم التي اشتروها، ويطلق عدد من الفقهاء على هذه الشركة اسم "شركة المفاليس" [(٥)]. وكل نوع من أنواع شركات العقود، إما أن يكون شركة

---

(١) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٨، وانظر أيضاً:
-عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص١٢٩.
(٢) بنك التضامن الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٦.
(٣) محمد عمر شابرا، مرجع سبق ذكره، ص٣٣٤.
(٤) راضي البدور، مرجع سبق ذكره، ص٦٨.
وانظر أيضاً:
-عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص٥٣
(٥) راضي البدور، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

عنـان أو شـركة مفاوضـة [١]. وفـي شـركة المفاوضـة يكـون الشـركاء بـالغين ومتساوين في رأس المال وفي قـدرتهم علـى تحمـل المسـؤولية، وفـي الأربـاح والخسائر، ويكون لكل منهم سـائر سـلطة التصـرف نيابـة عـن الآخـرين، وهـم مسـئولون فرديـاً وتضـامنياً عـن التزامـات شـركتهم، بشـرط أن تكـون هـذه الالتزامات قد تحققت فـي إطـار العمـل المعتـاد، ومـن ثـم يتصـرف كـل شـريك كوكيل، وكفيل للشركاء الآخرين [٢]. أما في شركة العنـان، فـلا يطلـب فيهـا أن يكون كافة الشركاء بالغين [٣] ولا يشترط التساوي في رأس المال وفـي العمـل وفي التصرف، فيجوز التفاضل بين الشركاء[٤]، في العنان يكون كل منهم وكيلاً للآخر، لكن ليس كلاً منهم كفيلاً للآخر، ومن ثـم فـإن التـزام كـل مـنهم تجـاه الغير التزام فردي لا تضامني [٥]. ونورد فيما يلي رسـماً يوضـح أنـواع الشـركات في الفقه الإسلامي:

=

وانظر أيضاً:

مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٨، نقلاً عن:

عبدالرحن الجزيري، الفقه على المذاهب الأربعة، (ج٣، بيروت، دار الفكر، (غير مبين)، ص٦٧.

عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٢ – ٥٣.

بنك التضامن الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٧.

(١) عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص٤٩.

(٢) محمد عمر شابرا، مرجع سبق ذكره، ص٣٣٣.

(٣) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٤) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٨.

(٥) محمد عمر شابرا، مرجع سبق ذكره، ص٣٣٤.

وانظر أيضاً:

-عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٠ – ٥١.

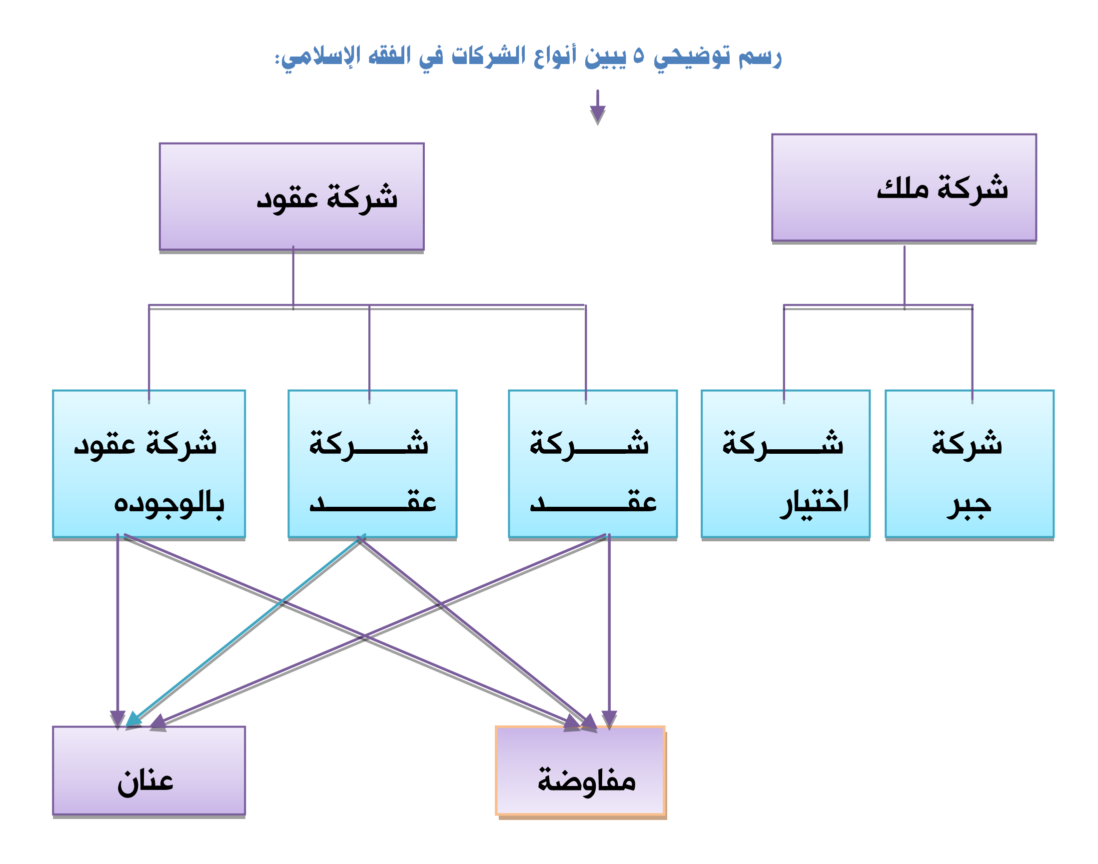
انظر أيضاً: الأشكال الواردة في كتابات بعض الباحثين:

أ-عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص١٢٨.

ب-محمد عمر شابرا، مرجع سبق ذكره، ص٣٣٢.

=

رسم توضيحي ٥ يبين أنواع الشركات في الفقه الإسلامي:



=

ج-محمد تهامي محمود، التمويل بالمشاركة نظرياً وعملياً (ورقة مقدمة في برنامج التمويل بالمشاركة الذي أعده مركز الاقتصاد الإسلامي، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، القاهرة، ١٩٩١، ص١١٨.

د-أحمد أبو القمصان، مرجع سبق ذكره، ص٨٥.

٢/٢/٣/٢ مشروعية المشاركة:

الشركة ثابتة بالكتاب والسنة والإجماع [١].

هذا ويرى عبدالحميد البعلي، أن المشاركات في المنهج الإسلامي تتسع لكل أنواع الشركات، كما تشمل المشاركات كل أنواع النشاط الاقتصادي سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية، أو خدمية، وسواء كانت هذه الأنشطة الاقتصادية بأنواعها المختلفة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل [٢].

كما يحكم صيغة التمويل بالمشاركة مجموعة من الضوابط تختص بشروط العاقدين، وشروط رأس المال، وشروط توزيع الربح (وتحميل الخسارة)، والشروط التنفيذية [٣].

---

(١) الشركة مشروعة بأدلة من القرآن والسنة النبوية والإجماع، فأدلة مشروعيتها من الكتاب الكريم: قوله تعالى: (فَهُمْ شُرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ) [النساء، آية١٢]، وقوله تعالى: (وَإِنَّ كَثِيرًا مِنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَا هُمْ) سورة ص: آية ٢٤]، والخلطاء تعنى الشركاء. فهذه الآيات وغيرها تدل على أن الشركة مشروعة ولو لم تكن مشروعة لنهى الشارع عنهوالشركة التي تدل عليها الآيات مشروعة إذا توافرت شروطهوأدلة مشروعية الشركة من السنة:

ما ورد في الحديث القدسي عن النبي – صلى الله عليه وسلم – أنه قال: "يقول الله تعالى أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه فإذا خان أحدهما صاحبه خرجت من بينهما". وأما الإجماع فهو إجماع المسلمين على جواز الشركة، يرجع إلى: عبداللطيف عبدالرحيم جناحي، مبادئ وتطبيقات العمل المصرفي الإسلامي (الطبعة الأولى، بنك البحرين الإسلامي، ١٩٩٢)، ص ص ٤٤ – ٤٥.

محمد تهامي محمود، مرجع سبق ذكره، ص١١٩.

مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٩ – ١٠.

بنك التضامن الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥ – ٦.

(٢) عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص١٢٨.

(٣) للاطلاع على تفاصيل هذه الشروط يرجع إلى:

مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠ – ١٥.

بنك التضامن الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ١١ – ١٥.

عيسى عبده، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٣ – ٧٣.

٢/٣/٢/٢ أساليب التمويل بالمشاركة [١]:

أساليب المشاركة الثابتة، وتنقسم إلى:

- مشاركة ثابتة مستمرة، ومشاركة ثابتة منتهية.
- المشاركة المتناقضة وتأخذ عدة صور وتأخذ عدة صور:

٢/٣/٣ البيع بالمرابحة:

من الصيغ الهامة، المميزة للعمل المصرفي الإسلامي، هي "صيغة البيع بالمرابحة"، وتأتي أهمية هذه الصيغة من أنها كانت صيغة استنقاذية، أسعفت البنوك الإسلامية في تقديم البديل الإسلامي للقروض الربوية، فالمرابحة في إطار ضوابطها الفقهية صيغة سليمة شرعاً، ولازمة لتنفيذ كثير من عمليات التمويل الإسلامي في مجالات التجارة الداخلية والخارجية، وقد تم تطويرها لتمويل أنشطة صناعية، وعقارية وزراعية... الخ، خاصة – كما سنرى فيما بعد – أن صيغة المرابحة أكثر صيغ التمويل استخداماً في الواقع العملي بالنسبة لمختلف الصيغ الأخرى.

٢/٣/٣/١ تعريف المرابحة:

المرابحة في اللغة: المرابحة في اللغة مصدر من الربح وهي الزيادة [٢]، أي النماء في التجارة. يقول الله سبحانه وتعالى: (فَمَا رَبِحَتْ تِجَارَتُهُمْ وَمَا كَانُوا

---

(١) الغريب ناصر، التمويل بالمشاركة، (رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٢)، وانظر أيضاً:

-مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥ – ٢٠.

(٢) عبدالحميد محمود البعلي، فقه المرابحة في التطبيق الاقتصادي المعاصر، (القاهرة: السلام العالمية للطبع والنشر والتوزيع، بدون تاريخ)، ص١٥.

مُهْتَدِينَ)[١]، وفي هذا المعنى ذكر بعض العلماء أن المقصود هو: فما ربحوا في تجارتهم [٢]، وفي اصطلاح الفقهاء، فهي بيع بزيادة ربح على الثمن الأول [٣].

٢/٣/٣/٢ بيع المرابحة هو أحد بيوع الأمانة [٤]:

ويجمع الفقهاء على ضرورة تعيين رأس المال (ما قامت به السلعة وتعيين الربح حين العقد وأن يستوي في ذلك علم البائع والمشتري حسما للنزاع [٥].

---

(١) آية ١٦ من سورة البقرة.

(٢) أحمد أبو القمصان، مرجع سبق ذكره، نقلاً عن:

حسن الأمين، الاستثمار اللاربوي في نطاق عقد المرابحة، ص ٧٠.

وانظر أيضاً:

محمد الشحات الجندي، عقد المرابحة بين الفقه الإسلامي والتعامل المصرفي (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦)، ص١٥.

(٣) عبدالستار أبو غدة، عقد المرابحة في المجتمع المعاصر، ورقة علمية مقدمة لندوة خطة الاستثمار في البنوك الإسلامية: الجوانب التطبيقية والقضايا والمشكلات، والتي عقدت بالتعاون بين مؤسسة آل البيت بالأردن وبين البنك الإسلامي للتنمية في الفترة من ١٦ – ٢١ يونيو ١٩٨٧ (الأردن: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، ١٩٨٧)، ص١٨، وانظر أيضاً:

-محمد الشحات: مرجع سبق ذكره، ص١٥، نقلاً عن: الاختيار للموصلي، ص٣٨.

(٤) تنقسم البيوع في الفقه الإسلامي باعتبار الثمن إلى نوعين:

بيوع المساومة: وفيه يتفق البائع والمشتري على ثمن البيع بغض النظر عن الثمن الأول للسلعة.

بيوع الأمانة: وفيها يتم الاتفاق بين المشتري والبائع على ثمن السلعة مع الأخذ في الاعتبار ثمنها الأصلي، وهو لهذا ينقسم إلى ثلاث صور هي:

المرابحة: وهي بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح.

التولية: وهي بيع بمثل الثمن الأول دون زيادة أو نقصان.

الوضيعة: وهي بيع بمثل الثمن الأول مع وضع (حط) مبلغ معلوم من الثمن. (مركز الاقتصاد الإسلامي، بيع المرابحة (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، بدون تاريخ)، ص٨، نقلاً عن:

-الكاساني: بدائع الصنائع، ولمزيد من التفاصيل ارجع إلى: محمد الشحات، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٩ – ٧٧.

(٥) عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص٢٦.

٢/٣/٣/٣ مشروعية البيع بالمرابحة:

فمن الكتاب قوله تعالى: (لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَنْ تَبْتَغُوا فَضْلاً مِنْ رَبِّكُمْ) [آية ١٠: سورة الجمعة].

والمرابحة ابتغاء للفضل من البيع نصاً [١]، وقوله تعالى: (وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ) [البقرة: ٢٧٥] فإنها تدخل في عموم عقود البيع [٢].

ومن السنة قول الرسول – صلى الله عليه وسلم –: "إذا اختلف الجنسان فبيعوا كيف شئتم إذا كان يدا بيد" وهذا يفيد جواز بيع السلعة بأكثر من رأس المال، وقال الكاساني: أن الناس قد توارثوا هذه البيوعات في سائر الأمصار من غير نكير وذلك إجماع على جوازها [٣].

٢/٣/٣/٤ شروط بيع المرابحة:

إن بيع المرابحة "عقد" ينبغي أن يتحقق له ما يجب أن يتحقق لأي عقد من إيجاب وقبول، وأهلية الطرفين للتعاقد، وأن يكون خالياً من الجهالة والغرر، وأن يكون محل البيع مشروعاً ومقدوراً على تسليمه ومملوكاً للبائع [٤]، وبالإضافة إلى هذه الشروط فهناك شروط خاصة ببيع المرابحة:

- أن يكون الثمن الأول معلوماً للمشتري الثاني، وعادة ما يحمل الثمن الأول بكل المصروفات التي أنفقت على السلعة (نقل تغليف، تأمين،... إلخ). فإن

---

(١) . عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص٢٩، نقلاً عن: بدائع الصنائع، ج٧ (القاهرة: طبعة الإمام، بدون تاريخ).

(٢) عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، نقلاً عن: مغني المحتاج، للشربيني، ج٢ (بيروت: مصطفى الحلبي بمصر، بدون تاريخ)، ص٧٧.

(٣) المرجع السابق، ص٣٠.

(٤) عبدالحميد محمود البعلي، ضوابط العقود: دراسة مقارنة في الفقه الإسلامي وموازنة بالقانون الوضعي وفقهية (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٩)، ص ص ٨٣ – ٢٨٢.

لم يكن الثمن الأول معلوماً كان العقد فاسداً [١]، والمشتري في هذه الحالة بالخيار إن شاء أنفذ عقد البيع وإن شاء لم ينفذه، وعند بعض الفقهاء له الحق في إسقاط هذه الزيادة[٢].

- أن يكون الربح معلوم للبائع والمشتري، وقد يكون الربح محدداً كنسبة من الثمن الأول، أو كمبلغ معين [٣].
- أن يكون العقد الأول صحيحاً، فإن كان فاسداً لم يجز بيع المرابحة، لأن ما بني على باطل فهو باطل [٤].
- ألا يكون الثمن في العقد الأول مقابلاً بجنسه من أموال الربا [٥].

٥/٣/٣/٢ بيع المرابحة للآمر بالشراء كما تجريه البنوك الإسلامية:

اتسعت المرابحة في الشمول والتطبيق في جميع البنوك الإسلامية بحيث زاحمت "المضاربة"، بل كادت تزيحها عن التطبيق مع أنها الأسلوب الرائد في المصارف الإسلامية، وكانت مطروحة – وحدها – في الساحة، حتى قرنت بها

---

(١) أحمد أبو القمصان، مرجع سبق ذكره، نقلاً عن:
-محمد مصطفى الحسيني، الفقه الإسلامي في أحكام العقود، (القاهرة: المؤلف، ١٩٨٠)، ص ص ٤٨ – ٤٩.
(٢) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠، وانظر أيضاً:
محمد الشحات الجندي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٠ – ١٢٢.
عبدالحميد البعلي، فقه المرابحة، ص ص ٥٩ – ٧٢.
(٣) مركز الاقتصاد الإسلامي، "بيع المرابحة"، برنامج عقده المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في الفترة من ٧/٢٩ إلى ١٩٩٠/٨/٢، (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٠)، وانظر أيضاً:
-عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٢، نقلاً عن:
القوانين الفقهية لابن جزئي، ص١٧٤ – ابن عابدين، ص٢١٣، المغني، ج٤، ص١٧٩.
-محمد الشحات الجندي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٦ – ١٢٧.
(٤) عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص٧٣.
(٥) المرجع السابق، نفس الصفحة.
نقلاً عن: بدائع الصنائع، ج٧، ص ص ٣١٩٢ – ٣٢٠٧.

المرابحة، وسوف نعرض فيما يلي "لميكانيزم" عملية بيع المرابحة للآمر بالشراء التي تجريها البنوك الإسلامية:

يذهب عميل البنك الإسلامي سواء كان شخصيته اعتبارية أو شخصية طبيعية طالباً شراء سلعة معينة ذات مواصفات محددة، وبكميات محددة، ومن مصدر شراء معروف، وأنه على استعداد لشراء هذه السلعة من البنك بعد توفيرها مع إعطاء البنك ربحاً معقولاً، على أن يسدد ثمنها بالتقسيط وفقاً لأجل يتفق عليه، ومناسباً لظروف العميل، وكل ما بين العميل والبنك هو عملية تواعد على البيع بعد تملك السلعة وحيازتها [(١)].

ويكون في هذه الحالة البنك مسئولا عن شراء السلعة المطلوبة ودفع ثمنها ونقلها وشحنها، وتحمل مخاطرها، فإذا هلكت، هلكت على ضمانه وتحت مسؤوليته، وإذا ظهر فيها عيب بعد تسلمها يتحمل تبعة الرد بالعيب، كما هو مقرر شرعاً.

وتتمثل مخاوف البنك أن يقوم بشراء السلعة للعميل، ويخلف العميل وعده، وهنا قد لا يجد البنك من يشتري السلعة، أو قد تحتاج لمدة طويلة حتى يتم بيعها، وفي هذه الحالة سوف تحتاج إلى تخزين، وجهاز لبيعها بما يمثل تعطيل لأموال المصرف.

ولمواجهة هذه المخاوف يحرر العميل – طالب السلعة – تعهداً بشراء السلعة بعد حضورها بالثمن المتفق عليه – وهو ثمن الشراء مضافا إليه كل

---

(١) يوسف القرضاوي، بيع المرابحة للآمر بالشراء كما تجريه المصارف الإسلامية، (الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٧)، ص٢٤.

مصروفات النقل، التعبئة، التخزين، الشحن... إلخ) بالإضافة إلى ربح، وفي مقابل ذلك قد يخشى العميل أن يرجع البنك عن وعده إذا ظهر له عميل يعطيه ثمناً أكثر في السلعة، أو ارتفع سعر السلعة ارتفاعاً بيناً، وهنا يلتزم البنك كذلك بالوفاء بوعده، ويحرر تعهداً بذلك.

وفي حالة الاتفاق المبدئي يتقدم العميل بطلب رغبة ووعد في الشراء مع تحديد السلعة ومواصفاتها، ووعد من المصرف بالبيع، فإذا تملك المصرف السلع وحازها، وقعا عقداً آخر بالبيع على أساس الاتفاق السابق.

وإذا حللنا أطراف العملية السابقة – المرابحة للآمر بالشراء نجدها ثلاثة أطراف[(١)].

- الآمر بالشراء: المشتري الثاني الذي يرغب في شراء السلعة.
- المأمور بالشراء: وهو المشتري الأول (البنك) وهو البائع الثاني.
- - البائع الأول: وهو مالك السلعة الذي يريد بيعها.

كما أنه إذا حللنا العملية السابقة، نجد أنها مكونة من وعدين، وعد بالشراء من العميل، ووعد بالبيع مرابحة من البنك [(٢)].

والصيغة سالفة الذكر قد أقرتها هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية، ومؤتمرات المصارف الإسلامية [(٣)].

---

(١) أحمد أبو القمصان، مرجع سبق ذكره، ص٩٩.
(٢) يوسف القرضاوي، مرجع سبق ذكره، ص٢٦.
(٣) يوسف القرضاوي، مرجع سبق ذكره، ص٩.
فتوى مستشار بيت التمويل الكويتي للشيخ بدر المتولي عبدالباسط في الرابع من جمادى الآخرة، ١٣٩٩.
فتوى المؤتمر المصرفي الإسلامي الأول، في دبي، مايو ١٩٧٩، (المرجع السابق)، ص١٠.

=

ولم تسلم المرابحة للآمر بالشراء من انتقادات عديدة، وقد تصدى للرد على هذه الانتقادات وتنفيذها كلٍ من يوسف القرضاوي [١]، وعبدالستار أبو غدة [٢].

٤/٣/٢ صيغ أخرى مميزة للعمل المصرفي الإسلامي:

رأينا أن البنوك الإسلامية لا تقرض ولا تقترض، وإنما تجذب الموارد وفقاً لصيغ شرعية، وتعيد استثمارها وفقاً لصيغ شرعية أيضاً (إعمال قاعدة الحلال والحرام).

وقد عرضنا فيما سبق لصيغ ثلاث مميزة لهذا العمل، وهي صيغة المضاربة باعتبارها تحدد شكل العلاقة بين المودعين وبين البنك، وأيضاً يمكن أن تكون صيغة تمويلية للعملاء وهي من أهم صيغ التمويل جميعاً حيث يتم فيها المشاركة مال من جانب (رب المال) والعمل من جانب آخر، بالإضافة إلى صيغتي التمويل بالمشاركة، حيث يشترك كل من البنك والعميل في المال والعمل، وتخصم حصة مقابل الإدارة من الربح ويقسم الباقي بين البنك والعميل وفقاً للأساس الذي يتفقون عليه، أما الخسائر لو حدثت فتحمل على أساس رأس مال كل من البنك والعميل، وصيغة البيع بالمرابحة، وهي صيغة أخذت بها جميع البنوك الإسلامية لسهولتها في التطبيق العملي.

=

فتوى مؤتمر المصرف الإسلامي الثاني المنعقد في الكويت، مارس ١٩٨٣، (المرجع السابق)، ص ص ٩ – ١٠.

فتوى سماحة الشيخ ابن باز، (المرجع السابق)، ص ١١.

موسوعة البنوك الإسلامية، ج٥، المجلد الأول، ص٣٢٩.

(١) يوسف القرضاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٧ – ١١٦.

(٢) عبدالستار أبو غدة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤ – ٣٢.

بالإضافة إلى هذه الصيغ، هناك صيغ أخرى لا تقع تحت حصر، فالقاعدة الشرعية أن:

- "الأصل في المعاملات الإباحة": إلا ما جاء نص صحيح الثبوت صريح الدلالة يمنعه ويحرمه، فيوقف عنده[١].
- "وأحل الله البيع": بنص قرآني[٢]... فكل أنواع البيوع حلال سواء كان عينا بعين (المقايضة)، أم ثمناً بثمن (الصرف)، أو ثمناً بعين (السلم) أو عيناً بثمن (وهو البيع المطلق)، وسواء كان البيع حالاً أم مؤجلاً، نافذاً أو موقوفاً، وسواء كان بيعاً بطريق المساومة، أم بطريق الأمانة سواء كان (مرابحة – تولية – أو وضيعة)، أو بطريق المزايدة[٣].
- المعاملات مبنية على مراعاة العلل والمصالح: إن الشرع لم يمنع من البيوع والمعاملات إلا ما اشتمل على ظلم، وهو أساس تحريم الربا والاحتكار والغش، وأخشى منه أن يؤدي إلى نزاع وعداوة الناس، وهو أساس تحريم الميسر والغرر[٤].
- حق علماء العصر في الاجتهاد: إن من حق علماء العصر أن يجتهدوا فيما جد من أمور ليبينوا فيها موقف الاجتهاد الإسلامي المعاصر، كما أن من حق علماء العصر أن يأخذوا أو يدعوا من أقوال الأئمة السابقين رضي الله عنهم، مع إجلالنا لهم جميعاً، لأنهم غير معصومين، على أن اختلاف الفقهاء في

---

(١) يوسف القرضاوي، مرجع سبق ذكره، ص٢١.
(٢) "ذلك بأنهم قالوا إنما البيع مثل الربا، وأحل الله البيع وحرم الربا" آية ٢٧٥: البقرة.
(٣) المرجع السابق، ص٢٣.
(٤) المرجع السابق، ص ص ٢٤ – ٢٥.

مسائل الفروع – وخصوصاً في المعاملات – يعتبر توسعة للناس ورحمة بهم، من ناحية، وهذا معنى قول الناس: اختلافهم رحمة [١].

- حاجة الناس في عصرنا إلى التيسير: وفي هذا يقول يوسف القرضاوي إن ما اختاره نفسي في إفتاء الجمهور، فإذا كان هناك رأيان متكافآن أحدهما أيسر، والآخر أحوط، أفتى للناس بالأيسر، وحجته في هذا: أن النبي – صلى الله عليه وسلم – ما خير بين أمرين إلا اختار أيسرهما ما لم يكن إثماً [٢]. وهذه المبادئ تيسر على المسلمين حياتهم ومعاملتهم وتؤكد صلاحية هذا الدين لكل زمان ومكان، وسوف نشير إلى أهم الصيغ الأخرى بإيجاز شديد.

٢/٣/٤/١ المشاركات الزراعية:

هي مشاركة من الطرفين أحدهما بالأرض والآخر بالعمل، فهي كالمضاربة، وهي من عقود المشاركات أجيزت لما فيها مصلحة للناس ورفع الحرج عمن يملك الأرض ولا يقدر على زراعتها، ومن لا يملك الأرض ولديه القدرة والرغبة في الزرع فيشتركان في زراعة الأرض وتنميتها مقابل نصيب شائع معلوم من إنتاجها [٣].

والمزارعة بصورة عامة عقد بين شخصين أو أكثر على استثمار الأرض بالزراعة بحيث يكون الناتج منها مشتركاً حسب الاتفاق [٤].

(١) المرجع السابق، ص ص ٢٧ – ٣٠.

(٢) يوسف القرضاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٠ – ٣١.

(٣) مركز الاقتصاد الإسلامي، صيغ الاستثمار وتشغيل الأموال في الفكر الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٢ – ٣٥.

(٤) إدارة البحوث والدراسات الإسلامية بالبنك الإسلامي السوداني، "المشاركات الزراعية في النظم الإسلامية"، ورقة علمية مقدمة للاجتماع السابع عشر لمديري العمليات والاستثمار في البنوك الإسلامية، الذي ينظمه البنك الإسلامي للتنمية والذي عقد في الخرطوم ٢٥ – ١٩٩١/١١/٢٧. (الخرطوم: البنك الإسلامي السوداني، ١٩٩١)، ص٣. هذا وقد تناول الفقهاء بالتفصيل شروط صحة المزارعة وعناصر المزارعة، (المرجع السابق، ص٥)

٢/٤/٣/٢ المساقاة:

هي عقد على خدمة شجر وما لحق به بجزء من غلته، والمساقاة مشروعة بالسنة والإجماع [(١)].

٢/٤/٣/٣ المغارسة:

هي أن يتفق اثنان على أن تكون الأرض من أحدهما يدفعها إلى الآخر ليغرس فيها نوعاً من الشجر على أن يكون بينهما [(٢)].

٢/٤ انتشار وإنجازات البنوك الإسلامية:

لما كان التطوير التنظيمي أداة مخططة طويلة الأجل لتحسين الأداء في المصارف الإسلامي،و لما كان أداء البنوك الإسلامية يرتبط إلى حد كبير بعمرها، وانتشارها على المستوى الدولي، فإننا سوف نتناول بإيجاز انتشار المصارف الإسلامية منذ نشأتها فكرياً، ثم نثني بالإنجازات والأرقام كلما أمكن ذلك. قبل أن نعرض للنشأة الفعلية المستمرة للمصارف الإسلامية فإننا نشير في عجالة إلى الإسهامات الفكرية سواء كانت فردية أو جماعية التي سبقت إنشاء هذه المصارف، وذلك نظراً للأهمية الدولية التي تعطى لانتشار المصارف الإسلامية ونموها باعتبارها أحد المتغيرات الدولية في الصناعة المصرفية [(٣)].

---

(١) لمزيد من التفاصيل إرجع إلى:

أ-مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٥ – ٣٦.

ب-إدارة البحوث والدراسات بالبنك الإسلامي السوداني، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦ – ٩.

حيث أورد تفصيلاً: حكم المساقاة، وشروط صحتها، وأركان عقد المساقاة، ما يجب على العامل القيام به.

(٢) المرجع السابق، ص١٠.

(3) Charles W. Hultoman, The Environment of International Banking (Kentucky: Prentice-Hall Intemational, Inc., 1990) P. 271.

وانظر أيضاً:

=

١/٤/٢ الإسهامات الفكرية لنشأة المصارف الإسلامية:

لم تتعد جهود العلماء والمفتين خلال قرن من الزمان منذ أن مدت البنوك التقليدية نشاطها إلى بلاد الإسلام – التأكيد على حرمة الربا، والاختلاف أحياناً على حكم التعامل مع البنوك التقليدية بين رأي راجح ورأي يرى الحرمة، ورأي مرجوح يبيح التعامل للضرورة، وظل العديد من الفتاوى والمؤتمرات والكتب والمقالات تدور في هذه الدائرة المغلقة دون أن تقدم حلاً بديلاً يسد حاجة الناس المتزايدة إلى المؤسسات المالية والمصرفية [١].

هذا وقد أسهم عدد من الرواد في إثراء فكرة البنوك الإسلامية، والعمل على التطبيق العملي لفقه المعاملات ومن أهم أولئك الرواد [٢] هذا وقد أسفرت هذه الجهود عن التطبيق الفعلي والمستمر للمصارف الإسلامية.

٢/٤/٢ انتشار البنوك الإسلامية:

كانت بنوك الادخار المحلية في ميت غمر ١٩٦٣، أول محاولة عملية لنقل التصورات النظرية إلى دنيا الواقع، ولأسباب عديدة فشلت هذه التجربة، إلا أنها

=

Rodney Wilson, Islamic Banking in principle and practice, Banking and Finance in the Arab, Middle East, P. P. 70 – 79.

(١) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره،

(٢) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص١٧٠ حيث أورد الحصر التالي للرواد (حفظ الرحمن محمد، ١٩٤٢، محمد حميد الله، ١٩٧٢، أنور إقبال، قرشي ١٩٤٥، نعيم صديقي ١٩٤٨، محمد يوسف الدين ١٩٥٠)، أبو الأعلى المودودي، زكي محمود شبانة، محمود أبو السعود ١٩٥٤، م. ن. هدى ١٩٥٥، ناصر أحمد شيخ، ١٩٥٧، محمد عبدالله العربي ١٩٦٠، محمد نجاة الله صديقي ١٩٦١، أحمد عبدالعزيز النجار ١٩٦٢، شيخ أحمد إرشاد ١٩٦٣، عيسى عبده، سيد مناظر، إحسان جيلاني، ١٩٦٥، شيخ محمود إرشاد ١٩٦٧، اللجنة التحضيرية لبيت التمويل الكويتي، أحمد شلبي ١٩٦٩، خورشيد أحمد ١٩٧٠، عمر فروخ، محمد أكرم خان ١٩٧١، مصطفى الهمشري ١٩٧٢، غريب الجمال، إبراهيم دسوقي أباظة، منذر قحف، الدراسة المصرية المقدمة إلى مؤتمر وزراء خارجية الدول الإسلامية (جدة ١٩٧٢) من محمد حسن التهامي بالتعاون مع حسن بلبل، محمد سمير إبراهيم، غريب الجمال، أحمد النجار، شوقي إسماعيل، صلاح الدين عوض، محمود الأنصاري..

قدمت تجربة عملية للتطبيق. وتلي ذلك إنشاء بنك ناصر الاجتماعي، ١٩٧١، ثم بنك دبي الإسلامي ١٩٧٥، وبالإضافة إلى المجهودات الفردية على مستوى بعض الدول، كانت هناك جهود جماعية على مستوى دول العالم الإسلامي فقد تم إنشاء البنك الإسلامي للتنمية ١٩٧٥ (بنك حكومات) حتى وصل عدد البنوك الآن إلى ما يقرب من ٥٣ بنكاً إسلامياً [١] موزعة على مستوى دول العالم، وهذه البنوك أنشئ بعضها بقوانين خاصة، وهناك دول أصدرت قوانين لتنظيم نشاط البنوك الإسلامية [٢].

---

(١) المعهد العالمي للفكر الإسلامي، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، مؤشرات أداء ٥٣ بنك إسلامي، (القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي ١٩٩٣).

(٢) ١-باكستان: تم تكليف مجلس الفكر الإسلامي من رئيس باكستان بإعداد دراسة عن النظام الاقتصادي والمصرفي الإسلامي في ١٩٧٧/٩/٢٩، وفي نوفمبر ١٩٧٧ تشكلت لجنة من الاقتصاديين والمصرفيين لوضع تقرير اعتمده المجلس في ١٩٨٠/٦/١٥، وحدد التقرير: الوسائط والنظم التي يمكن للبنوك والمؤسسات المالية استخدامهاالمراحل التي تمت بها أسلمة الجهاز المصرفي.

الوسائل الإثنا عشر للاستثمار (جمال عطية ص ص ٣٩ – ٤١).

٢-إيران: في أول سبتمبر ١٩٨٣ صدر القانون المصرفي الإسلامي، في إيران الذي نص على التنظيم الكامل للجهاز المصرفي، وبدأ تنفيذه منذ ١٩٨٤/٣/٢١، بحيث لم تعد البنوك منذ ذلك التاريخ تقبل الودائع أو تعطي القروض على أساس الفائدة. ويقوم النظام الاقتصادي على ثلاثة قطاعات: الحكومي – التعاوني – الخاص.

وتحددت أهداف النظام المصرفي في استقرار النظام النقدي والائتماني، وتنفيذ الأهداف والسياسات والبرامج للدولة وتنمية المدخرات من خلال القرض اللاربوي، والحفاظ على قيمة النقد، وتحدد بعض الامتيازات لجذب المودعين. وتحددت سياسة التوظيف (منع التوظيف في الكماليات غير الضرورية وعدم تمويل الواردات، وإعطاء الأولوية للتعاونيات، وبناء الوحدات السكنية وتأجيرها المنتهي بالتمليك. (جمال الدين عطية، ص ص ٤٤ – ٤٥).

٣-ماليزيا: تشكلت لجنة وطنية للبنك الإسلامي في ١٩٨١/٣/٣٠ قدمت تقريرها في ١٩٨٢/٧/١. وأرفقت بالتقرير مشروعاً لقانون البنوك الإسلامية ومشروعاً لقانون الاستثمار.

وافقت الحكومة على مضمون التقرير في نهاية ١٩٨٢ ونشر بالجريدة الرسمية في ١٩٨٣م.

وقد تضمن القانون تنظيماً لعملية التصريح والإشراف على البنوك الإسلامية من قبل البنك المركزي الماليزي.. بصورة مشابهة لما يتم في البنوك الأخرى.. مع بعض التعديلات (جمال الدين عطية، ص ص ٤٨ – ٤٩).

٤-تركيا: صدر في تركيا قانون خاص بتنظيم نشاط التمويل اللاربوي ويسمى "بيوت التمويل الخاصة". وذلك بالمرسوم رقم ١٩٨٣/٧٠٥٦ المؤرخ في ١٩٨٣/١٢/١٦، ورقم ٨٤/٧٨٣٣ الصادر من مجلس الوزراء.

وتم تأسيس حتى الآن وفقاً لهذا التنظيم "بيت التمويل البركة التركي" وبيت فيصل للتمويل، (جمال عطية، ٤٩ – ٥٠).

=

٣/٤/٢ مؤشرات أداء البنوك الإسلامية:

تشير بعض الدراسات عن الميزانية المجمعة للبنوك الإسلامية وكذا قائمة الدخل عن الإنجازات التالية [(١)]:

- ارتفع حجم الميزانية للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في ١٤١١/١٢/٣٠هـ إلى ١٢٤٠١٥ مليون دولار أمريكي مقابل ١١٢٢٠,٤ مليون في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ بزيادة قدرها ٥,٤٪.
- بلغت حقوق المساهمين في ١٤١١/١٢/٣٠هـ ٦٢٣ مليون دولار مقابل ٦٥٠,٨ مليون دولار في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ بنقص قدره ١٧,٨ مليون دولار تمثل نقصاً قدره ٢,٧٪ مقابل زيادة نسبتها ٧,٥٪ في حقوق المساهمين في نهاية عام ١٤١٠ بالمقارنة بالعام السابق.

ويرجع انخفاض رقم حقوق المساهمين بصفة أساسية إلى قيام بيت التمويل الكويتي باستخدام ٥٨,٥ مليون دولار من الاحتياطيات لاستكمال العائد الموزع على أصحاب حسابات الاستثمار عن عام ١٤١١هـ.

- ارتفع صافي الإيرادات القابل للتوزيع عن عام ١٤١١هـ إلى ٣٤٣,٩ مليون دولار مقابل ٢٥٤,٢ مليون دولار عن عام ١٤١٠هـ بزيادة قدرها ٨٩,٧

=

٥-الإمارات العربية المتحدة: صدر في ١٩٨٥/١٢/١٥ القانون الاتحادي رقم ٦ لسنة ١٩٨٥، في شأن المصارف والمؤسسات المالية والشركات الاستثمارية الإسلامية، ويتضمن هذا القانون تنظيماً للمسائل التالية:

- الترخيص والرقابة والتفتيش،، نطاق الأنشطة المسموح بها،، الرقابة الشرعية الخارجية والداخلية ورقابة ديوان المحاسبة. (جمال الدين عطية، ص٥١).

(١) سمير مصطفى متولي، الميزانية المجمعة ونتائج الأعمال والمؤشرات المالية للبنوك والمؤسسات المالية الأعضاء بالاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٩٩)، ص ص ٥ – ٧.

مليون دولار تمثل ٣٥,٣٪، وفي المقابل كانت نسبة النمو المحققة عن عام ١٤١٠هـ بالمقارنة بعام ١٤٠٩ مقصورة على ١٩,٣٪.

- بلغت الخسائر التي تحمل بها بنك واحد ومؤسسة مالية واحدة من بين ثلاثة وعشرين بنكاً ومؤسسة مالية إسلامية التي اشتملت عليها الميزانية المجمعة مبلغ ١,٧ مليون دولار مقابل ٢ مليون دولار عن عام ١٤١٠هـ بنقص قدره ٠,٢ مليون دولار.
- بلغ إجمالي عائد الاستثمار الموزع أو المجنب على ذمة التوزيع على أصحاب حسابات الاستثمار والادخار عن عام ١٤١١هـ مبلغ ٣٣٤,٦ مليون دولار مقابل ١٨٥ مليون دولار عن عام ١٤١٠هـ بزيادة قدرها ١٥٩,٦ مليون دولار تمثل ٨٦,٣٪، ويلاحظ أن نسبة النمو التي تحققت عن عام ١٤١٠هـ بالمقارنة بالعام السابق كانت مقصورة على ٢٠,٩٪.
- بلغ متوسط عائد الاستثمار عن عام ١٤١١هـ مقارناً بأرصدة حسابات الاستثمار والادخار في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ مستبعداً منها الأموال المدارة (٥٩٢٨,٠ – ٣٣٦٨,٨ مليون دولار – ٦١٥٩,٢ مليون دولار) ٥,٦٪ مقابل ٥,١٪ عن عام ١٤١٠هـ.

ويلاحظ في هذا الخصوص تزايد متوسط العائد الموزع على أصحاب الاستثمار حيث كان ٣,٩٪ عن عام ١٤٠٧هـ وارتفع إلى ٤,٢٪ عن عام ١٤٠٨هـ، ثم ارتفع إلى ٤,٨٪ عن عام ١٤٠٩هـ، ٥,١٪ عن عام ١٤١٠هـ.

- انخفض عائد حقوق الملكية عن عام ١٤١هـ إلى ٥٧,٨ مليون دولار مقابل ٧٠,١ مليون دولار عن عام ١٤١٠هـ بنقص قدره ١٢,٣ مليون دولار يعادل ٢١,٣٪.
- بلغ نصيب المساهمين من توزيعات أرباح عام ١٤١١هـ مبلغ ٢٨,٧ مليون

دولار تعادل ٩,٩٪ من رؤوس الأموال المدفوعة بعد استبعاد رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية التي لم تحقق فائضاً قابلاً للتوزيع عن العام أو تحملت بخسائر أو لم ترد حسابات توزيع أرباحها وعددها سبعة بنوك ومؤسسات مالية رؤوس أموالها المدفوعة ١٧١,١ مليون دولار بحيث احتسبت النسبة على باقي رؤوس الأموال المدفوعة وتبلغ ٢٩٠,٢ مليون دولار (إجمالي رؤوس الأموال المدفوعة ٤٦١,٣ مليون دولار). هذا كما أسفر تحليل عناصر الموارد والاستخدامات عن المؤشرات التالية[(١)]:

أ-بالنسبة لمصادر الأموال:

- ارتفعت جملة الودائع بأنواعها (جارية/ ادخار/ استثمار/ وأموال مدارة) في ١٤١١/١٢/٣٠هـ إلى مبلغ ١٠٥٦٧,٦ مليون دولار مقابل ٩٤٥٦,٥ مليون دولار في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ بزيادة قدرها ١١١١,١ مليون دولار تعادل ١١,٧٪.
- تمثل الودائع بأنواعها ٥٨,٢٪ من إجمالي مصادر الأموال في ١٤١١/١٢/٣٠هـ مقابل ٨٤,٣٪ في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ.
- زادت أرصدة الحسابات الجارية في ١٤١١/١٢/٣٠هـ إلى مبلغ ١٠٣٩,٦ مليون دولار مقابل ٩٦٦,٤ مليون دولار بزيادة قدرها ٧٣ مليون دولار تمثل ٧,٦٪ وأصبحت أهميتها النسبية تمثل ٨,٤٪ من إجمالي مصادر الأموال في نهاية عام ١٤١١هـ.

---

(١) المرجع السابق، ص٥.

- ارتفعت أرصدة حسابات الاستثمار والادخار إلى مبلغ ٩٥٢٨ مليون دولار في ١٤١١/١٢/٣٠هـ، مقابل ٨٤٩٠,١ مليون دولار في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ، بزيادة قدرها ١٠٣٧,٩ مليون دولار تمثل ١٢,٢٪.
- ارتفعت أرصدة الأموال المدارة في ١٤١١/١٢/٣٠هـ إلى مبلغ ٢٣٩٨,٨ مليون دولار مقابل ٢٩٤٩,٦ مليون دولار في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ، بزيادة قدرها ٤٤٩,٢ مليون دولار تمثل ١٥,٢٪.

يلاحظ في هذا الشأن أن ٤٩,٦٪ من أرصدة الأموال المدارة تخص شركة الاستثمار الخليجي بكل من البحرين والشارقة.

- بلغت جملة رؤوس الأموال المدفوعة في ١٤١١/١٢/٣٠هـ ٤٦١,٣ مليون دولار مقابل ٤٣٧,٥ مليون دولار في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ بزيادة قدرها ٢٣,٨ مليون دولار تمثل ٥,٤٪.

ب- بالنسبة للاستخدامات (الأرصدة)[١]:

- بلغت الأرصدة النقدية بالصندوق والبنوك المركزية في ١٤١١/١٢/٣٠هـ ١٢٢٨,٠ مليون دولار مقابل ٥٧٦,٢ مليون دولار بزيادة قدرها ٦٥١,٧ مليون دولار تمثل ١٢٣,١٪.
- انخفضت الأرصدة لدى البنوك والمؤسسات المالية إلى ٧٩٤,٨ مليون دولار مقابل ١٠١٩,١ مليون دولار في نهاية العام السابق بنقص قدره ٢٤٤,٣ مليون دولار تمثل ٢٨,٢٪.
- زادت أرصدة حسابات التوظيف المختلفة في ١٤١١/١٢/٣٠هـ إلى مبلغ ٩٨٢٧,٩ مليون دولار بزيادة ٦٧٠,٥ مليون دولار تمثل ٧,٣٪.

---

(١) المرجع السابق، ص ص ٦ – ٧.

- تراجعت الأهمية النسبية للتوظيفات المختلفة بحيث أصبحت تمثل ٦٧,٢٪ من إجمالي الاستخدامات مقابل ٨١,٦٪ في نهاية عام ١٤١٠هـ تعادل ١٠٣,١ من أرصدة حسابات الاستثمار والادخار وذلك مقابل ١٠٧,٩٪ في نهاية عام ١٤١٠هـ.
- وفقاً للأرصدة القائمة في ١٤١١/١٢/٣٠هـ تتمثل تفاصيل التوظيفات مقارنة بالموقف في ١٤١٠/١٢/٣٠هـ في الآتي:

يلاحظ الانخفاض الحاد الذي طرأ على الأهمية النسبية للتوظيف في مجال العقارات والذي يقابله زيادة كبيرة في السندات الحكومية ويتركز هذا الوضع ببيت التمويل الكويتي للظروف التي تعرضت لها دولة الكويت.

٣- معضلات البنوك الإسلامية

لما كان أحد ضرورات إحداث التطوير التنظيمي للبنوك الإسلامية هو التعرف على الموقف الحالي لهذه البنوك من حيث مفهومها وخصائصها، فقد عرضنا فيما سبق لرؤى الباحثين حول مفهوم البنك الإسلامي، وإنشاء البنوك الإسلامية، وإنجازاتها وفقاً للبيانات المجمعة المتاحة حتى عام ١٩٩١، ولما كانت إحدى ضرورات التطوير التنظيمي أيضاً هو التعرف على المعضلات التي تواجه هذه البنوك وتحد من انطلاقها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فسوف نعرض لأهم هذه المعضلات وذلك لاختبار الفرض الأول.

الفرض الأول: "يتأثر الأداء في البنوك الإسلامية بما تواجهه من معضلات تحد من فعاليتها في تحقيقها للأهداف".

لذلك فإننا سوف نتناول بالدراسة معضلات البنوك الإسلامية المتمثلة في: (التحول من المشاركة إلى المرابحة، التطبيق العملي للمشاركة والمضاربة

بين الفقه والقانون، أشكال وأنواع البنوك الإسلامية، التحول من تنمية العالم الإسلامي إلى الأسواق العالمية، التحول من تطوير الحرفيين إلى تمويل القادرين، رسالة البنوك الإسلامية والهيكل التنظيمي والأهداف، الموارد البشرية، الشركات التابعة للمصارف الإسلامية، رقابة البنوك المركزية على البنوك الإسلامية، نظم العمل في البنوك الإسلامية، الرقابة الشرعية).

١/٣ معضلات التحول من المشاركة إلى المرابحة:

أوضحنا في المبحث السابق أن البنك الإسلامي "بنك مشاركة" في الأساس، وأن الصيغ الأساسية في إسهامات الباحثين هي المشاركة، والمضاربة بصفة أساسية، ومع ذلك لم تتضمن وثائق التأسيس النص تفصيلاً عن صيغ الاستثمار المستخدمة إلا أنها أكدت على أن ممارسة التوظيف تتم من خلال الصيغ التي تجيزها الشريعة الإسلامية، وقد أسفرت نتائج دراسة التطبيق العملي عن الآتي [١]:

أن المرابحة هي الصيغة الرئيسية وتمثل حوالي ٧٢٪ من التوظيفات[٢].
ويرى جمال الدين عطية أن البنوك الإسلامية – لأسباب كثيرة – تحولت من المشاركة إلى المرابحة [٣]، وهي ظاهرة يجب أن تستلفت نظر إدارات البنوك

---

(١) الغريب ناصر، الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٥.
(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة.
أ-عبدالحميد البعلي، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٢٦.
ب-سمير مصطفى متولى، مرجع سبق ذكره، ص٢٤.
ج-عبدالرحمن الملا، مرجع سبق ذكره، ص١٩٧ نقلاً عن:
دراسة أوصاف أحمد:
Development and Problem of Islamic Banks, IRTI.I.D.B. Jeddah, 1987
(٣)جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٤ – ١٨٥.

الإسلامية، وهيئات الرقابة الشرعية، ولإيضاح الوزن النسبي لهذه الصيغة بالنسبة لصيغ الاستثمار الأخرى في الواقع العملي والتي أوردها الغريب ناصر هي كالتالي [١]:

١-بيع المرابحة	٧٢,٢٪ [٢]
٢-المشاكات	١٠,٨٪
٣-الاستثمارات المباشرة	٥,٦٪
٤-المضاربات	٤,٦٪
٥-المتاجرات	٢٪
٦-المساهمات الدائمة	١,٧٪
٧-صيغ أخرى متعددة	٣,١٪

ويرجع بعض الكتاب هذه الظاهرة إلى الصعوبات الميدانية والظروف البيئية القاسية، والتي تؤدي بالبنوك الإسلامية إلى الابتعاد عن رسالتها التنموية الحقة [٣] والتي أبرزناها في رؤى الباحثين في المبحث السابق [٤].

وقد أثرت هذه النتائج على مجالات الاستثمار الرئيسية في البنوك الإسلامية، فقد أسفرت نتائج هذه الدراسات عن نسبة المساهمة في الأنشطة الاقتصادية عن الآتي [١]:

---

(١) مرجع سبق ذكره، ص٢٤٠.

(٢) تمثل هذه النسب متوسطات تم استخراجها من نتائج توظيف عدد ٢٠ بنك إسلامي، وهي بطبيعة الحال تختلف من بنك لآخر ففي حين نجد المرابحات ٩٤,٩٪ في بنك البحرين الإسلامي والمشاركات ٥,١٪ نجد أن المشاركات في البنك الإسلامي السوداني تمثل ٥٤,٧٪ والمرابحات ٤٥,٣٪.

(الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، دليل البنوك الإسلامية، القاهرة: الاتحاد نفسه، ١٩٩٠)، ص ص ١١٤ – ١٩٦.

(٣) عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

(٤) يرجع بعض الباحثين أن أحد الأسباب الرئيسية لتحول البنوك الإسلامية إلى المرابحة إلى ما يلي:

- فقدان الأمانة لدى بعض العملاء الممولين بالمضاربة والمشاركة، وكذلك نقص الكفاءات المناط بها متابعة المشروعات الممولة، عدم ملاءمة الموارد القصيرة الأجل إلى الاستخدام طويل الأجل، (عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩٨ – ١٩٩).

* الأنشطة التجارية	٥٧,١٪ [٢]
* الاستثمار العقاري والإسكان	١٤,٤٪
* الاستثمار الصناعي	٦,٢٪
* المال والبنوك والتأمين	٦٪
* التخزين والنقل	٣,٩٪
* الزراعة والأمن الغذائي	١,٣٪

٣/٢ معضلات تطبيق التمويل بالمشاركة والمضاربة بين الفقه والقانون:

إن البنوك الإسلامية وإن كانت قد أنشأت بقانون خاص ينص على تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، إلا أنه عند التطبيق العملي اتضح ما يلي:

إن البنوك الإسلامية لا تعمل في فراغ تشريعي، فهي إذا كانت قد أعفيت من تطبيق بعض القوانين المصرفية، إلا أنها خاضعة للقانون المدني والتجاري، ولقانون الشركات، ... إلخ.

فالبنك الإسلامي إذا أراد أن يوظف أمواله وفقاً لصيغة المشاركة فسوف تأخذ الشركة إحدى أشكال الشركات في الفقه الإسلامي كما أوضحناها في الصيغ المميزة للعمل المصرفي الإسلامي في المبحث السابق (كالمفاوضة، العنان، الوجوه، الصانع (الأبدان)، والمضاربة)، وعلى البنك أن يبحث في الصيغة القانونية الملائمة أو القريبة منها من بين أشكال الشركات التي نظمها القانون (المساهمة، ذات المسؤولية المحدودة، التضامن، التوصية البسيطة،

=

(١) الغريب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٢.

(٢) بالرغم من أن المتوسط العام للدراسة يوضح الوزن النسبي الكبير لتمويل الأنشطة التجارية، إلا أن هذه النسبة تختلف من بنك لآخر.

التوصية بالأسهم) [١]. وفي هذه الحالة وبمجرد اختيار الشكل القانوني، فسوف تخضع الشركة للقانون وليس لقواعد الفقه... وفي هذه الحالة سيتم التغاضي عن الأحكام الفقهية.. إلى أن يتم إعادة النظر في التشريعات بما يتفق والشريعة الإسلامية [٢]. هذا وتطبيق أحكام عقد المضاربة على علاقة المودع بالبنك في حالة الوديعة العامة يصطدم بالآتي:

أن تحديد المضاربة بمدة يقيدها [٣]، وهذا لا يتناسب وحاجة المودع الذي يود أن يسترد أمواله بعد فترة محددة، بالإضافة إلى عدم التوافق بين المبلغ الذي أودعه المودع والمدة، وبين مبلغ إحدى عمليات الاستثمار فالودائع تصب في نهر، تناسب منه قنوات الاستثمار، ويصعب تتبع كل وديعة وحساب نصيبها من الربح أو الخسارة وقد تم الاستعاضة بالتنضيد الحكمي بديلاً عن التنضيد الفعلي، وطرحت بدائل – كون البنك وكيلاً عن المودع في استثمار أمواله، مع تفويضه في الاستثمار.

ومن ناحية أخرى فاستخدام صيغة المضاربة بين البنك وبين المستثمر لا يسمح للبنك بصفته رب مال بالتدخل في أعمال المضارب وإلا فسدت المضاربة [٤]. ومن هنا كان لا بد من إدخال تعديلات على هذه الصيغة كي تستجيب لمتطلبات الواقع العملي ولا تجافي الأحكام الفقهية [٥].

---

(١) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٨ – ١٠٩.
(٢) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠.
(٣) الأصل أن تستمر المضاربة حتى تصفى العمليات التي يقوم بها المضارب ويُحصَّل المال المستثمر نقداً – أو ما يعبر عنه في الفقه "بالتنضيد".
(٤) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.
(٥) عبدالحميد البعلي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦.

وتمثل هذه الاختناقات الفكرية بين الفقه والقانون بالإضافة إلى ضعف القيم والأخلاقيات الخاصة بالمعاملات – أحد الأسباب الهامة لتحول البنوك من المشاركة والمضاربة إلى المرابحة.

٣/٣ معضلات أشكال وأنواع البنوك الإسلامية:

تناولت الكتابات الكثيرة عن النظام المصرفي عدة نماذج [١] منها الجمعيات والشركات التعاونية، البنوك الحكومية التي تقدم خدمات مصرفية مجانية، البنوك المتخصصة في الزراعة والصناعة والإسكان والتجارة، ورغم هذا التعدد المبكر في الكتابات إلا أن الاتجاه الغالب، هو أن تأخذ البنوك شكل البنك التجاري كشركة مساهمة [٢].

٤/٣ معضلات التحول من تنمية العالم الإسلامي إلى الأسواق العالمية[٣]:

- عدم اكتمال الأدوات المصرفية، والاستثمارية الإسلامية التي تستوعب هذه الأموال، ومعظمها قصيرة الأجل.
- عدم وجود القنوات والأجهزة الاستثمارية والمالية داخل مصر والبلاد الإسلامية بما يستوعب هذه الأموال.

(١) انظر الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ج٣ "التنظيم" حيث قدم مؤلفها سيد الهواري عدة أشكال للبنوك الإسلامية من أهمها:
بنوك حكومات.
بنوك اجتماعية.
بنوك تجارية.
بنوك استثمار وأعمال... إلخ..
(القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠).
(٢) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص١٧٥.
(٣) جمال عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٢ – ١٨٣.

- عدم مرونة الأنظمة المالية والنقدية في مصر والبلاد الإسلامية بما يشجع الاستثمار المحلي.

وبالتالي يتم توجيه الفوائض في الأسواق العالمية، التي رحبت بهذه الخطوة خوفاً من أن يسحب المودعين المسلمين ودائعهم التي يودعونها بدون سعر فائدة في البنوك العالمية، بل تعدى الأمر إلى إنشاء الأسواق العالمية لصناديق الاستثمار ترضى احتياجات المستثمر المسلم.

٥/٣ معضلات التحول من تطوير الحرفيين إلى تمويل القادرين:

توجه الانتقادات للبنوك التقليدية في النظام الرأسمالي على أنها تقوم بتمويل الأغنياء ليزدادوا غنى بينما الفقراء الذين هم بحاجة إلى التمويل لا يحصلون على ما يلزمهم.. ويقترح الأنموذج أن تقوم البنوك الإسلامية بتمويل صغار الحرفيين ورجال الأعمال لتطويرهم ورفع مستواهم بما يقرب الفوارق بين الطبقات.

ونظراً لصعوبة إدارة نشاط الحرفيين وصغار الموظفين من ذوات المهن الخاصة. فقد ركزت البنوك الإسلامية نشاطها مع الشركات الكبيرة المنتظمة والقادرة على تقديم ضمانات حقيقية، وهذا يعود بنا إلى الصورة التي حاولنا تجنبها وانتقدنا مسلك البنوك التقليدية فيها، وهي تمويل القادرين على تقديم الضمانات والانصراف عن تمويل العاجزين عن تقديم الضمانات [١].

---

(١) جمال الدين عطية، ص ص ١٨٨ – ١٩٠.

٦/٣ معضلات رسالة وأهداف البنك الإسلامي:

كان من المتصور وفقاً لرسالة البنك الإسلامي – "يسعى البنك الإسلامي لتقديم خدمات استثمارية ومصرفية متميزة لعملائه وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، من خلال فريق عمل ذي ولاء وكفاءة والتزام ذاتي بهدف المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل مجتمعات الأمة الإسلامية –"[١]، أن تكون هدفها وتنظيمها وانتقاء العاملين بها، وفقاً لهذه الرسالة من حيث: جذب المدخرات وتنميتها وفقاً للأسس الشرعية، والعمل على استثمارها وفقاً للصيغ الشرعية وتطويرها بشكل مستمر، وتنويعها بما لا يلائم حاجات جمهور المدخرين والمستثمرين، وصولاً للتميز من خلال الدقة والانضباط في العمليات، والسرعة في أداء الخدمة، وذلك من خلال هيكل تنظيمي واضح المعالم محدد القسمات يعكس البعد الاستثماري والتنموي، يتم اختيار العاملين فيه وفقاً لأسس أخلاقية – (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) [آية ٤: سورة القلم]، وأسس تربوية – (أدبني ربي فأحسن تأديبي" (حديث شريف) – وأسس فنية – ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب "وقاعدة شرعية" وإتقان العمل في الإسلام واجب، إلا أنه أسفر التطبيق العملي عن الآتي:

- تدني الأداء الاقتصادي للبنوك الإسلامية، ومسايرتها لأداء البنوك التقليدية[٢].
- لم تعكس الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية الفلسفة الأساسية لهذه البنوك[١] باعتبار أن لها خصائص تميزها في المجالات العقدية

(١) هذا التعريف انتهت إليه لجنة من خبراء البنوك الإسلامية شارك فيها وفود من مصر والمغرب والسودان والسعودية (عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص١٣).
(٢) عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص١٩٩.

والاستثمارية والتنموية والإيجابية والاجتماعية [٢]، وقد يرجع ذلك إلى عدم الوضوح منذ البداية فيما يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي، لذلك فبحكم العادة أو التقليد ثم نقل الهيكل التنظيمي للبنك التقليدي إلى البنك الإسلامي مع تغيير اسم وحدة الائتمان إلى وحدة الاستثمار وبنفس مستوى وحدة الائتمان، مع إنشاء وحدة للزكاة.

- ضعف وحدات الاستثمار في البنوك الإسلامية من حيث عدد العاملين، وخبراتهم، ومؤهلاتهم [٣].

٧/٣ معضلات الموارد البشرية:

تواجه البنوك الإسلامية مشكلات متميزة في مجال توفير وتنمية واستخدام الموارد البشرية من أهمها [٤]:

الخلل في المكونات المعرفية لدى العاملين في هذه البنوك، وعلى مختلف المستويات الإدارية ومن مظاهر هذه المشكلات:

- عدم اتفاق العاملين في هذه البنوك على ماهية الاقتصاد الإسلامي.

=

(١) مركز الاقتصاد الإسلامي، المشكلات التنظيمية والإدارية في البنوك الإسلامية، ورقة علمية مقدمة في الندوة التي عقدت للعاملين ببنك البحرين الإسلامي في يناير ١٩٩١، تحت عنوان "التسويق وفن بيع الخدمات المصرفية الإسلامية" (القاهرة: مركز الاقتصاد الإسلامي، ١٩٩١).

(٢) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية التنظيم، ج٣ (الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠)، ص ص ٨٣ – ١١٩.

(٣) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص١٧٨.

(٤) مركز الاقتصاد الإسلامي، التمويل بالمشاركة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٩ – ٢٦٠ وانظر أيضاً:

أ-سمير رمضان الشيخ، مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره.

ب-عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٠٣ – ٢٠٥.

- عدم اتفاق العاملين في هذه البنوك على ماهية أهداف البنوك الإسلامية (الأهداف بمعنى نتائج محددة (كم × زمن).
- عدم اتفاق العاملين على ماهية الفروق بين البنوك الإسلامية أو البنوك التقليدية.
- عدم اتفاق العاملين وإلمامهم بصيغ العمل بشكل كاف سواء كانت في مجال الاستثمار أو الخدمات المصرفية من منظور إسلامي. ويرجع هذا الخلل في المكونات المعرفية إلى الأسباب التالية:
- التعليم: إن نظم التعليم الحالية لا تتناسب وطبيعة ومتطلبات حاجة العمل في البنوك الإسلامية، وكان الأمل معقوداً على نظام التعليم الذي تبناه المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي في قبرص [١] إلا أنه توقف نشاطه منذ أكتوبر ١٩٨٤.
- الخبرة: أن الغالبية العظمى من العاملين في البنوك الإسلامية من ذوي الخبرة السابقة في البنوك التقليدية [٢].
- التدريب: أن الغالبية العظمى من ذوي الخبرات السابقة أو الجدد لم يحصلوا على برامج تدريبية، تعمل على استكمال النقص في نظم التعليم، بالإضافة إلى أن إدارات ومراكز التدريب التي أنشئت في بعض البنوك الإسلامية،

---

(١) فؤاد عبداللطيف أبو حطب وآخرين، تقرير التقويم الشامل برنامج الدبلوم العام في البنوك الإسلامية بقبرص (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٣)، وانظر أيضاً:

- المقررات الدراسية للدبلوم العام للبنوك الإسلامية للعام الدراسي ١٩٨٣/٨٢، أعده المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص.

(٢) سمير الشيخ، مرجع سبق ذكره، وانظر أيضاً:

-عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٤.

مازالت في دور التكوين والإنشاء تفتقر إلى الرؤية الشاملة والمنهج المتكامل للتطوير والتنمية [١].

- عدم وجود توصيف للوظائف في البنوك الإسلامية، وذلك على الرغم من التفاوت والفروق بين طبيعة وظائف العاملين في البنوك الإسلامية وغيرها من البنوك التقليدية [٢].
- لا تحدد البنوك الإسلامية حجم العمل السنوي وللأعوام المقبلة، وفي ضوء عدم تحديد حجم النشاط يصعب تحديد احتياجات هذه البنوك من القوى البشرية [٣].
- يتم الانتقاء على أسس غير موضوعية، ولا يتم في ضوء المواصفات الخاصة التي تميز البنوك الإسلامية [٤].
- عدم وضع ضوابط ومعايير لتقييم الأداء من منظور إسلامي، بالإضافة لذلك عدم الأخذ بالأصول العلمية لسياسة تقويم الأداء [٥].
- عدم إعطاء الاهتمام الملائم لإدارات الأفراد في البنوك الإسلامية [٦].
- وجود نقص في العمالة الواعية المدربة والمدركة لأهداف ورسالة البنوك الإسلامية [٧].

---

(١) نحو إستراتيجية للمصارف الإسلامية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العام الثاني للبنوك الإسلامية الذي عقد في الخرطوم، في الفترة من ٢٥ – ٢٧ أكتوبر ١٩٨٨ (الخرطوم: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٨)، ص ١٠.
(٢) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦١ – ٢٦٢.
(٣) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦١ – ٢٦٢.
(٤) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦١ – ٢٦٢.
(٥) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦١ – ٢٦٢.
(٦) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦١ – ٢٦٢.
(٧) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦١ – ٢٦٢.

٨/٣ معضلات الشركات التابعة للبنوك الإسلامية:

لما كانت الفلسفة الأساسية للبنوك الإسلامية هي الاستثمار والتنمية فقد أنشأت البنوك الإسلامية مجموعة من شركات الاستثمار في مجالات التجارة، والمقاولات، والاستثمارات العقارية، ... إلخ، باعتبار أن هذه الشركات منافذ أساسية للاستثمار، وتتخطى به بعض قيود وعقبات قوانين البنوك المركزية، إلا أن الدراسة وتقييم هذه التجربة أسفرت عن الآتي [١].

- صغر نسبة مساهمة البنك في رأس مال هذه الشركات، أدى إلى عدم سيطرة إدارة المصرف على توجيه نشاطاته ومراقبة أعمالها.
- يرأس مجالس معظم هذه الشركات أعضاء مجلس إدارة في البنوك الإسلامية، الأمر الذي كان يترتب عليه ضعف الرقابة والمحاسبة.
- عدم خضوع أعمال هذه الشركات للرقابة الشرعية بالمصرف.
- اللبس وسوء الفهم بين البنوك الإسلامية وهذه الشركات تتمثل في:
- حاجة هذه الشركات المستمرة إلى التمويل الجاري.
- عدم قيام هذه الشركات بسداد نصيب المصرف في الأرباح، أو رأس المال العامل.
- ضعف موقف البنوك الإسلامية أمام هذه الشركات فيما يتعلق بطلبها المستمر للتمويل.
- عدم وضوح الصورة المستقبلية بالنسبة لهذه الشركات [٢].

---

(١) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٢٦٣.

(٢) يورد عبدالرحمن الحلو تصوراً لما يجب أن تكون عليه الشركات، مرجع سبق ذكره، ص٢٠٥.

٩/٣ معضلات رقابة البنوك المركزية على المصارف الإسلامية:

إن نظرة فاحصة متأنية لأداء البنوك الإسلامية في المرحلة الأولى من عملها العشر سنوات الماضية تكشف عن عدم مقدرتها على ترجمة الآمال والمتطلبات في مجال المشروعات والعمالة، الأمر الذي حدى بالسلطات الرقابية والنقدية إلى إخضاع البنوك الإسلامية لذات القواعد التي تخضع لها البنوك التجارية [١].

١/٩/٣ نسبة الاحتياطي النقدي:

وهي نسبة ١٥٪ من إجمالي الودائع سواء كانت ودائع جارية أو استثمارية، ولما كانت البنوك لا تتعامل بالفائدة أخذا أو إعطاء، فإنه يتم استثمار ٨٥٪ من الودائع ويوزع ربحها على نسبة الـ ١٠٠٪.

٢/٩/٣ نسبة الـ١٠% من ودائع العمليات الحرة كوديعة ثابتة بالدولار:

ولا تستطيع البنوك الإسلامية أخذ فائدة عن هذه النسبة، والأمر يتطلب تطوير بعض الصيغ التي تتناسب وطبيعة العمل المصرفي الإسلامي في تمويل بعض واردات الدولة. هذا بالإضافة إلى أن البيانات والجداول والمسميات المعدة بواسطة البنك المركزي في ضوء التعامل بالقروض وهي لا تتناسب واحتياجات البنوك الإسلامية، لأنها تتعامل بصيغها الخاصة (مشاركة، مرابحة... إلخ).

---

(١) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٣ – ٢٦٤.
وانظر أيضاً:
أ-جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٤ – ٧٤.
ب-أحمد النجار وآخرون، ١٠٠ سؤال، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية، ص١٠٣.
ج-الغريب ناصر، مرجع سبق ذكره.

٣/١٠ معضلات نظم العمل في البنوك الإسلامية:

كان من المرغوب فيه أن تجسد نظم العمل في التطبيق العملي رسالة وأهداف وفلسفة العمل في هذه البنوك باعتبارها بنوك استثمار وتنمية من الدرجة الأولى، إلا أن نتائج الدراسات التي في هذا المجال أسفرت عما يلي[١].

٣/١٠/١ نظم الودائع:

لم يكن واضحاً منذ البداية ما هو المدى الزمني المناسب للوديعة، ولذلك فإن معظم البنوك الإسلامية كانت ودائعها قصيرة الأجل بالتعريف، إلا أن الدراسة لسلوك هذه الودائع لمدى زمني خلال ثلاث سنوات، يؤكد أن هذه الودائع تتزايد باستمرار، بل هي من الناحية الواقعية طويلة الأجل، وقد ترتب على ذلك ما يلي:

- أن شكل الودائع قد حدد شكل التوظيف، أي لا بد أن يكون قصير الأجل.
- عدم قدرة هذه البنوك على الدخول في مشروعات استثمارية طويلة الأجل[٢].

٣/١٠/٢ نظم التوزيع الدوري للعائد:

قامت البنوك الإسلامية في مصر بصياغة نظام للتوزيع الدوري للعائد كل ثلاثة شهور، وقد ترتب على الأخذ بهذا النظام محاولة إظهار أن البنوك الإسلامية تنافس البنوك التقليدية، بالرغم من أن هذا غير وارد في رسالة

---

(١) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٢٦٢.

(٢) محمد محمد إبراهيم، مختبر تنمية الودائع المصرفية (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٣).

وفلسفة وخصائص هذه البنوك كما سبق أن أوضحنا، كما أنه في مجال التطبيق أثيرت المشكلات التالية[١]:

- هل الربح الموزع فعلي أم تقديري.
- مشكلات في النظم المحاسبية لإعداد حسابات نتائج كل ثلاثة شهور.
- وفي هذا الصدد طرح أحد الكتاب السؤال التالي: "هل نظام الودائع في البنوك الإسلامية، نظام لاستخدام الأموال بالمشاركة بغرض التنمية أم هذا نظام صرف معاشات"[٢].

٣/١٠/٣ نظم التعامل مع العملاء:

غالبية عملاء البنوك الإسلامية من العملاء الجدد، الذين كانوا يتحرجون من التعامل الربوي مع البنوك التقليدية، وطبيعة علاقتهم بالبنك الإسلامي، علاقة شريك بشريك وفقاً لصيغة المضاربة كما أوضحنا، ويتعاملون مع البنك على أساس قاعدة "الغنم بالغرم" أي المشاركة في الأرباح والخسارة، إلا أن هذه البنوك قد أهملت عملاءها وتمثل ذلك فيما يلي[٣]:

- عدم إرسال نشرات دورية للمودعين توضح نشاط البنك حالياً وفي المستقبل.
- المجالات التي ينوي أن يشارك فيها البنك فيها عملاءه في المستقبل.

---

(١) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص٢٦٢.
(٢) عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص٢٠٠.
(٣) مركز الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٢ – ٢٦٣.
وانظر أيضاً:
-جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص ٧٤ – ٧٧.
المعهد العالمي للفكر الإسلامي، تقرير تقويم الدور الشرعي للمصارف الإسلامية (القاهرة: المعهد، ١٩٩٣).

- عـدم دعـوة العمـلاء لحضـور ملتقـى للتعريـف بالبنـك وعلاقتـه بـالمودع – والاستماع إلى مشورتهم وأفكارهم فيما يتعلق بعمل البنك.

١١/٣ معضلات الرقابة الشرعية:

تبنى البنوك الإسلامية على العقيدة الإسلامية، أي أنها بنوك تتحـرى فـي ممارستها "الحلال والحرام"، بنـوك تطبـق فقـه المعـاملات فـي الواقـع العملـي، بنوك تطبق منهج المال في الإسلام، بنوك لها رسالة خاصة، ومحددة في مجال الاستثمار والتنمية، أي أنها بنوك لا تتاجر في الديون، كما هو الحال في البنوك التقليدية. لـذلك كـان مـن الضـروري وجـود هيئـة للرقابـة الشـرعية لكـل بنـك إسلامي، تقوم بالاجتهاد والبيان والتوجيه [١].

وقد جعلت بعض البنوك سـلطة اختيـار هيئـة الرقابـة الشـرعية للجمعيـة العمومية أسوة بمراقب الحسابات، وبنوك أخرى تركتها لمجلس الإدارة [٢]. وقد أخذت بعض البنوك بمبدأ تفرغ أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، وبنوك أخـرى لـم تأخذ بهذا المبدأ، وقـد كـان مـن المقصـور أن تعـايش هيئـة الرقابـة الشـرعية العاملين والمديرين في كل بنك إسلامي، لأن واقع الحال أن هناك انفصام فـي العلاقة بين العاملين والفقهاء فـي أغلـب البنـوك الإسـلامية [٣] ولـم يحـدث أن قامت حتى الآن هيئة رقابة شرعية في أحد البنوك الإسلامية بوضع دليـل عمـل جامع يبين للعاملين العمليات التي يجوز لهم القيام بها، ويفصل لها أحكامهـا، ويحدد نماذج العقود التي تستعمل كمـا هـو الشـأن فـي البنـوك التقليديـة [٤].

---

(١) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص٦٨.
(٢) المرجع السابق، ص٦٩.
(٣) عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص٢٠٨.
(٤) جمال الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص٦٤.

وبالرغم من وجود العديد من الفتاوى والإصدارات التي صدرت لتبين أوجه الحلال والحرام في المعاملات [١]، إلا أن الأمر يوضح أن الرقبة الشرعية، رقابة بالاستثناء ويتصور الباحث أننا في حاجة إلى رقابة وقائية من خلال إسهام الفقهاء في تعليم وتدريب العاملين أوجه الشريعة فيما يتعلق بعمل كل وحدة أو قسم، وليس المطلوب بطبيعة الحال أن يتحول العاملون إلى فقهاء. وما دمنا نتحدث عن المعضلات التي تواجه البنوك الإسلامية، فإنه من المناسب أن نشير إلى ما سمعه عبدالرحمن الحلو من آراء حول معضلات البنوك الإسلامية. "إن البنوك الإسلامية شيدت بنياناً شامخاً على أرض في غير ملكها".

ويرى أيضاً أن المعضلة في عدم تطابق الإطار المهني المتخذ مع الرسالة والأهداف مائة في المائة، وهذا لا ينطبق على كل بنك إسلامي، ولكن

---

(١) في هذا المجال انظر أيضاً:

أ-علي أحمد السالوس، أجرؤكم على الفتيا على النار، (القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٩٠).

ب-أبو المجد حرك، البنوك الإسلامية ما لها وما عليها، سلسلة الدين المعاملة، (الطبعة الأولى، القاهرة: دار الصحوة للنشر، ١٩٨٨)، ص ص ٦٤ – ٦٧.

ج-مركز الاقتصاد الإسلامي، دليل الفتاوى الشرعية في الأعمال المصرفية، ج١١، (القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٨٩).

د-الأهرام الاقتصادي، الفتاوى الإسلامية في القضايا الاقتصادية، ج٢، عدد ١٥ (القاهرة: الأهرام، ١٩٨٩).

هـ-حسين شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٦٦ – ٣٧٣.

و-بنك دبي الإسلامي، فتاوى شرعية في الأعمال المصرفية، (الطبعة الأولى، دبي: بنك دبي، ١٩٨٥).

ز-بنك فيصل الإسلامي المصري، فتاوى هيئة الرقابة الشرعية، (القاهرة: بنك فيصل الإسلامي المصري، بدون).

ح-بيت التمويل الكويتي، الفتاوى الشرعية في المسائل الاقتصادية، ج١، (الطبعة الثانية، الكويت: بيت التمويل الكويتي، ١٩٨٦).

ط-بيت التمويل الكويتي، الفتاوى الشرعية في المسائل الاقتصادية، ج٢، (الطبعة الأولى، الكويت: بيت التمويل الكويتي، ١٩٨٧).

ي-أحمد النجار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص٢٥.

عبدالحميد البعلي، الاستثمار والرقابة الشرعية، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٩٠).

على معظم هذه البنوك. ويقترح الحلو أن تجدد البنوك الإسلامية الدم الذي يجري في شرايينها بكفاءات من ذوي عقليات رجال الأعمال وليس الموظفين المتمرسين في الجهاز المصرفي الحكومي، فلا يهمهم إلا الانضباط بأوقات العمل، والأداء الإداري الجيد، وحضور الاجتماعات، وإرضاء مديريهم، ... وهذا ليس من تدبير الأعمال في شيء[١].

الخلاصة:

بدراسة وتحليل المعضلات سالفة الذكر والموضحة في العناصر ٣/١، ٣/٢،٣/٣، ٣/٤، ٣/٥، ٣/٦، ٣/٧، ٣/٨، ٣/٩، ٣/١٠، ٣/١١. أن البنوك الإسلامية تواجه معضلات عديدة في مختلف المجالات المشار إليها، وبالتالي يتأثر الأداء في هذه البنوك بوجود هذه المعضلات، وبذلك يثبت صحة الفرض الذي يقول أن الأداء في البنوك الإسلامية يتأثر بوجود هذه المعضلات ويحد من فعاليتها في تحقيقها لأهدافها.

٤- جهود التطوير والتنمية في المصارف الإسلامية:

تعرضنا فيما سبق لرؤى الباحثين حول مفهوم المصارف الإسلامية، والصيغ المميزة للعمل المصرفي الإسلامي، ووجدنا أنه قد مضى على إنشاء بعض البنوك الإسلامية أكثر من خمسة عشر عاماً. إلا أن البنوك الإسلامية تواجه العديد من المعضلات قد يرجع بعضها إلى حداثة النشأة، وإلى الريادة في التطبيق، وإلى النقص الكمي والنوعي في الموارد البشرية، أو الهيكل التنظيمي ... الخ.

---

(١) عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص٢٠٤.

فقد كان من الطبيعي أن تهتم هذه المصارف بتنمية وتطوير معارف وقدرات العاملين فيها سواء كانت منفردة، أو من خلال التعاون الاختياري بين البنوك في وجود مؤسسات للتطوير والتنمية، ونشير فيما يلي إلى أهم هذه الجهود من خلال مناقشة إسهامات كل من:

- الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
- المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص.
- البنك الإسلامي للتنمية.
- بنك فيصل الإسلامي المصري.
- المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

كما يستهدف هذا الموضوع اختبار الفرض الثاني.

الفرض الثاني: "عدم كفاية جهود التطوير الحالية سواء كانت على مستوى مؤسسات التطوير والتنمية أو على مستوى البنوك الإسلامية (محل البحث) لتحقيق فعالية الأداء في هذه البنوك".

٤/١ الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية:

أنشئ الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في السابع من رمضان ١٣٩٧هـ الموافق ٢٠ أغسطس ١٩٧٧م مستهدفاً إقامة تعاون فيما بين المصارف الإسلامية وتنسيق أنشطتها. وأن تكون مدينة "مكة المكرمة" مقراً لرئاسته، وقد تحددت أهداف الاتحاد الدولي في الآتي[١]:

(١) كلية الاقتصاد والإدارة، مجموعة اتفاقيات وأنظمة وقوانين البنوك الإسلامية، سلسلة الأنظمة السعودية – عدد خاص (السعودية: مركز البحوث والتنمية، ١٩٧٧)، ص ص ١٧ – ١٨.

- دعم الروابط بين البنوك وتوثيق أواصر التعاون بينها والتنسيق بين نشاطاتها، وتأكيد طابعها الإسلامي تحقيقاً لمصالحها المشتركة ودعماً لأهدافها في تحقيق قواعد ونظم المعاملات الإسلامية في المجتمع.

هذا وقد نصت اتفاقية إنشاء الاتحاد على وسائل الاتحاد في تحقيق أهدافه، والعضوية وشروطها، والهيكل التنظيمي للاتحاد واختصاصات رئيس مجلس الإدارة، والأمين العام، وتشكيل هيئة الرقابة الشرعية العليا، وموارد الاتحاد[١].

وقد كان من أبرز إسهاماته في مجال نشر فكرة المصارف الإسلامية ما يلي:

- إعداد "الموسوعة العلمية والعملية في البنوك الإسلامية"، من سبعة أجزاء في مجالات أساسيات فكرة العمل المصرفي الإسلامي، وتنظيم المصارف الإسلامية وإدارة الموارد البشرية، والاستثمار، والرقابة الشرعية، والمحاسبة في المصارف الإسلامية.
- حث عدد كبير من الباحثين على الكتابة في قضايا الاقتصاد الإسلامي، والعمل المصرفي الإسلامي بين النظرية والتطبيق، والعمل على نشرها.
- إدارة العديد من الندوات والمؤتمرات لتأصيل فكرة العمل المصرفي الإسلامي.

---

(١) المرجع السابق، ص ص ١٨ – ٢٣.

ومما يؤسف له فقد تعثرت مسيرة الاتحاد في الفترة من ٨٤ حتى الآن، أي ما يقرب من ١٠ سنوات نظراً للخلافات بين الإدارة التنفيذية للاتحاد وبين البنوك الإسلامية!! وقد وصلت الخلافات إلى ساحة القضاء.

وقد أثر ذلك بطبيعة الحال على مسيرة الاتحاد، والإخفاق في تحقيق أهدافه في مجالات تنمية التعاون بين المصارف الإسلامية، وفي إعداد الموارد البشرية فيها، وعلى أثر ذلك فقد تم اتخاذ قرار بإغلاق فرع الاتحاد بالقاهرة، وبدأ يمارس نشاطه من المقر الرئيسي بمكة المكرمة.

٢/٤ المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص:

أنشئ المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص التركية الإسلامية، وبدأ يمارس نشاطه اعتباراً من عام ١٩٨٢ في المجالات التالية:

١/٢/٤ مجال التعليم:

وقد استهدفت هذه الدراسة إعداد جيل من العاملين الذين يتم انتقاؤهم وفقاً لأسس تربوية وأخلاقية، يكونون قادرين على استيعاب نظريات ومبادئ العمل الاقتصادي الإسلامي من حيث النظرية والتطبيق.

٢/٢/٤ التدريب:

وقد استهدف هذا النشاط تزويد المشاركين بالمعارف الأساسية عن الفقه الإسلامي وفلسفة العمل المصرفي الإسلامي وصقل مهاراتهم في مجالات صيغ العمل في المصرف الإسلامي، سواء كان ذلك في مجال الاستثمار بصفة عامة أو أنواع محددة من التوظيف مثل التمويل بالمشاركة والبيع بالمرابحة والتمويل بالمضاربة، بالإضافة إلى تنمية الولاء والارتباط لدى العاملين بالمصرف الإسلامي، وفيما يلي جدولاً يبين إنجازات هذا المعهد في

مجال التدريب في الفترة من ٨٢ إلى ١٩٨٣.

جدول ٥ بيان بالندوات والبرامج التدريبية التي نفذها المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي في قبرص الإسلامية التركية في الفترة من ١٩٨٢ إلى ١٩٨٣

اسم البنك	عدد المتدربين	المدة باليوم	الأهداف	البنوك المشاركة
ندوة الإدارة العليا: التنظيم والقيادة وإدارة الموارد البشرية	٢٢	٥ يوم	-دراسة إستراتيجية البنوك الإسلامية. -القيادة الفعالة. -خطة تنمية الموارد البشرية	قيادات ومحافظي البنوك الإسلامية
برامج التهيئة المبدئية للعاملين ببنك فيصل الإسلامي المصري (٧ برامج)	٣٢٨	من ١٥ إلى ٢١ يوماً	-ماهية الاقتصاد الإسلامي. -البنك الإسلامي والتقليدي. -صيغ العمل في المصرف الإسلامي. -الاستثمار الإسلامي. -محاسبة المصرف الإسلامي	بنك فيصل الإسلامي المصري +٢٠ من بنك البحرين الإسلامي
الاستثمار والتمويل الدولي	٢٢	٥ يوم	-ماهية الاستثمار الدولي. -الأسواق الدولية وخصائصها. -التعامل في السلع والمعادن النفيسة. -كيفية دخول المصارف الإسلامية في الأسواق العالمية.	فيصل المصري المصرفي الإسلامي بيت التمويل الكويتي
برامج إدارة الفروع	١٥٤	٦٠ يوماً	-مفهوم الاقتصاد الإسلامي والبنك الإسلامي. -جميع العمليات المصرفية من حيث النظرية والتطبيق والضوابط الشرعية.	بنك فيصل الإسلامي المصري
برامج إدارة الفروع	٤٢	٦٠ يوماً	-مفهوم الاقتصاد الإسلامي والبنك الإسلامي. -جميع العمليات المصرفية من حيث النظرية والتطبيق والضوابط الشرعية.	بنك فيصل الإسلامي السوداني
ندوة القيادات	١٠	٥ يوم	-المدير الفعال في تحقيق الإنجازات الفعالة.	دار المال الإسلامي
مديري مناطق دار المال الإسلامية	٨	٥ يوم	مختبر صقل مهارات المشاركين في تحديد أهداف المصرف الإسلامي.	دار المال الإسلامي
	٩٨٧			

وبدراسة الجدول السابق، يتضح ما يلي:

- أن عدد المتدربين من بنك فيصل الإسلامي المصري وحده قد بلغ ٥٠٠ متدرباً أي بنسبة قدرها ٨٥٪.
- أن عدد المتدربين من بنك فيصل الإسلامي السوداني بلغ ٥٠ متدرباً في مختلف البرامج بنسبة قدرها ٨,٥٪.
- تبلغ نسبة المتدربين من بنكي فيصل الإسلامي المصري وفيصل الإسلامي السوداني ٩٣,٥٪، وقد يفسر ذلك أن حضور المتدربين كان بناء على توجيهات الإدارة العليا للبنكين.
- أن القيادات العليا التي حضرت برامج تدريبية أو زيارات كانت للتقييم فقط، وليس اقتناعاً بالحضور.
- لم يستطع المعهد إقناع أية بنوك إسلامية أخرى لإرسال العاملين بها لحضور برامج التدريب.
- بالرغم من الموقع الفريد والممتاز، نظراً للبيئة والمناخ الملائمين، إلا أن تكلفة الوصول إلى المعهد كانت مرتفعة جداً بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة التدريب كذلك.

وبالنسبة لبرامج التعليم فقد توقفت دار المال الإسلامي عن إرسال مرشحيها باستثناء السنة الأولى والثانية.

وقد أدى ذلك إلى أن أصدر عميد المعهد قراراً إدارياً بإغلاق المعهد في أكتوبر ١٩٨٤.

٣/٤ جهود البنك الإسلامي للتنمية:

رغبة من البنك الإسلامي للتنمية في دفع مسيرة العمل المصرفي الإسلامي، فقد قامت وحدة المصارف الإسلامية بالبنك، بالبحث المشترك مع البنوك الإسلامية عن وسائل تنمية وتطوير ودفع مسيرة العمل المصرفي الإسلامي من خلال المشاركة بين البنك ومختلف البنوك الإسلامية، وقد أسفرت هذه الجهود عن إنشاء مجلس تنسيق للبحوث بمقر مركز صالح عبدالله كامل للدراسات الاقتصادية الإسلامية بجامعة الأزهر، وتم تعيين أمين لمجلس تنسيق البحوث وذلك خلال عام ١٩٩٢م.

وفي مجال التدريب عقدت عدة اجتماعات بين البنك الإسلامي للتنمية وبين مختلف البنوك الإسلامية، وقد أسفرت هذه الجهود عن إعداد قائمة استقصاء لبحث احتياجات المصارف الإسلامية من التدريب لتنمية الموارد البشرية، وكذلك التعرف على إمكانيات كل بنك وخططه في مجال تنمية الموارد البشرية، وقد أسفرت دراسة وتحليل استثمارات الاستقصاء لعدد ١٤ بنك إسلامي عن مجموعة من البيانات حول جهود التدريب نبرزها في الجدول التالي:

جدول ٦ بيان بإعداد العاملين والمتدربين منهم في عدد من البنوك الإسلامية خلال الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٢ [(١)]

م	اسم البنك	عدد العاملين	عدد المتدربين	المستوى التنظيمي لوحدة التدريب	عدد العاملين في التدريب	نسبة عدد المتدربين إلى العاملين
١	مصرف فيصل الإسلامي (البحرين)	١٠٥	١٢١	إدارة	٣	%١١٥
٢	فيصل الإسلامي (قبرص)	٨٤	٣	-	-	%٣,٦
٣	مصرف قطر الإسلامي	٢٣٦	١٠٨	لجنة تنسيق التدريب	-	%٤٥,٧
٤	البنك العربي الإسلامي	١٩	١٠	-	-	%٥٢,٦
٥	بنك البركة الإسلامي للاستثمار (البحرين)	٤٥	٢٦	الشؤون الإدارية	-	%٥٧,٧
٦	بنك التضامن الإسلامي (السودان)	٩٩٩	٢٣٠	معهد التدريب	١٠	%٢٣
٧	البنك الإسلامي الأردني	٨١٥	٥٥٤	قسم التدريب	٦	%٦٨
٨	بنك البحرين الإسلامي	١٠٥	٩٤	إدارة الشؤون الإدارية	-	%٨٩,٥
٩	بيت البركة التركي للتمويل	٤٢٠	٢٤٦	قسم	٣	%٥٨,٥
١٠	مؤسسة فيصل للتمويل التركي	٣٢٧	-	قسم العلاقات العامة	٣	-
١١	بنك البركة بنجلاديش	٦١٨	١٥٧	وحدة	٣	%٢٥
١٢	بيت التمويل الكويتي	١٠٢٢	١٦٥٠	مركز تنمية الموارد البشرية	١٩	%١٦١

بدراسة الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن هناك بعض البنوك الإسلامية لا تخصص عاملين متفرغين لتنمية الموارد البشرية فيها مثل بنك فيصل الإسلامي (قبرص)، ومصرف قطر

---

(١) اعتمد الباحث في هذا الجدول على الجداول المرفقة بالتقرير التالي.

الإسلامي، والبنك العربي الإسلامي، وبنك البركة الإسلامي للاستثمار، وبنك البحرين الإسلامي، وهذا يوضح إلى حد ما عدم الاهتمام بالموارد البشرية.

- تفاوت الاهتمام بالتدريب في السنوات الثلاث من بنك لآخر فنجد مثلاً أن نسبة المتدربين لأعداد العاملين بيت التمويل الكويتي تصل إلى ١٦١٪، وهذا ما يؤكد على أن التدريب عملية مستمرة في هذا البنك، وحضور الموظف أكثر من برنامج تدريبي، يليه مصرف فيصل الإسلامي البحرين إذ تبلغ النسبة ١١٥٪، ثم بنك البحرين الإسلامي ٨٩,٥٪ يليه البنك الإسلامي الأردني ٦٨٪ ثم بنك البركة التركي للتمويل ٥٨,٥٪.
- يتفاوت التنظيم المشرف على نشاط التدريب فنجد أنه في بعض الأحيان إدارة في بعض البنوك قسم أو لجنة للتنسيق، وفي العديد من البنوك يخضع لإشراف الشؤون الإدارية أو قسم العلاقات العامة، ونجد أن بعض البنوك لديها معهد للتدريب.

هذا وقد أسفرت دراسة البنك الإسلامي للتنمية عن النتائج التالية[١]:

- تقوم البنوك بالتدريب الداخلي والخارجي معاً بنسبة ١٠٠٪.
- أن كل الدورات التدريبية تتم وفقاً لخطة منهجية.
- أن هناك ميزانيات معتمدة للتدريب في جميع البنوك وتتفاوت في القيمة من بنك لآخر.

وبعد أن تعرضنا لمجهودات التطوير والتنمية على مثوى الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، والمعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، والبنك

(١) مرجع سبق ذكره، ص ص ٢ – ٤.

الإسلامي للتنمية نتناول بشيء من التفصيل مجهودات التطوير والتنمية في كل من بنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في خلال الخمس سنوات الأخيرة فأكثر، وفقاً للبيانات المتاحة لكل بنك من حيث:

- إعادة التنظيم.
- توصيف الوظائف.
- البحوث.
- التدريب.
- إعداد أدلة ونظم العمل.

٤/٤ بنك فيصل الإسلامي:

تأسس بنك فيصل الإسلامي المصري (شركة مساهمة مصرية) بتاريخ ١٣ رمضان ١٣٩٧هـ الموافق ٢ أغسطس ١٩٧٧ بموجب القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٧ المعدل بالقانون رقم ٤٢ لسنة ١٩٨١م.

ويبلغ رأس مال البنك المصرح بـه ٥٠٠ مليون دولار أمريكي والمصدر ١٠٠ مليون دولار أمريكي ورأس المال المدفوع ١٠٠ مليون دولار أمريكي وتمثل حصة المصريين ٥١٪ وحصة السعوديين وغيرهم من المسلمين ٤٩٪.

ويتولى البنك القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية وأعمال الاستثمار، وإنشاء مشروعات التنمية الاقتصادية والعمرانية والمساهمة فيها

وذلك بالعملة المصرية والأجنبية، وفقاً للأحكام والقواعد الأساسية للشريعة الإسلامية [١].

كما يتولى البنك أداء الزكاة المستحقة على أمواله فضلاً عن تجميع ما يقدمه المستثمرون والمودعون من زكوات أموالهم الخاصة وإنفاقها في مصارفها الشرعية التي تساهم كثيراً في جهود التنمية الاجتماعية داخل البلاد.

ويمارس البنك نشاطه من خلال ١٤ أربعة عشر فرعاً منتشراً في أنحاء جمهورية مصر العربية.

١/٤/٤ أهداف بنك فيصل الإسلامي المصري:

يتمثل الهدف الرئيسي من إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري في العمل على إرساء الأسس والقواعد العملية للأساليب الشرعية في المعاملات المصرفية والاستثمارية والتجارية، مع التأكيد على اقتران مفهوم البعد الاجتماعي بالبعد الاقتصادي في الفكر الإسلامي من خلال قيام البنك بدعم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر على النحو التالي [٢]:

فعلى المستوى الاقتصادي، يضع البنك نصب عينيه تحقيق الأغراض الآتية:

- تدعيم السياسة الاقتصادية للبلاد بالعمل على تحقيق أهداف الخطة العامة للتنمية من خلال توفير التمويل اللازم بمختلف آجاله لكافة قطاعات النشاط

(١) التقرير السنوي لمجلس الإدارة عن السنة المالية ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م المقدم للجمعية العامة العادية للبنك لجلسة ١٤١٣/١٠/٢٤هـ الموافق ١٩٩٣/٤/١٦م (القاهرة: بنك فيصل الإسلامي المصري ١٩٩٣)، ص١٢.
(٢) بنك فيصل الإسلامي المصري، عشر سنوات من العطاء (القاهرة: البنك، "بدون") ص ص ١٢ – ١٣.

الاقتصادي مع التركيز على القطاعات الإنتاجية، وإعطاء عناية خاصة لصغار المستثمرين ودعمهم لزيادة مساهماتهم في الناتج القومي.

- إنشاء المشروعات الاقتصادية والمساهمة فيها، وبصفة خاصة تلك التي تتمتع بأهمية حيوية بالنسبة للاقتصاد القومي.
- حث الأفراد وتشجيعهم على تنمية مدخراتهم، وتجميع الموارد اللازمة لاستخدامها في تمويل العمليات الاستثمارية التي ترمى إلى تحقيق معدلات تنموية متصاعدة.
- توصيل الخدمات المصرفية الإسلامية المتطورة إلى العملاء أينما كانوا وتكثيف الجهود من أجل توسيع قاعدة جماهير المتعاملين وذلك من خلال الانتشار الجغرافي لوحدات البنك عبر أنحاء البلاد وإتاحة كافة التيسيرات الممكنة في هذا الخصوص أمام الأفراد.

وعلى المستوى الاجتماعي: يرمى البنك إلى:

- المساهمة في تدعيم البنية الاجتماعية وتحقيق التكافل في المجتمع، من خلال صندوق الزكاة الذي يعمل في اتجاهين: الأول: إثارة الوعي لدى الجماهير المسلمة لإخراج الزكاة إحياءً لهذه الفريضة الإسلامية وحثاً على أدائها، تطهيراً للنفس والمال وتعبداً للّه تعالى، والثاني الاهتمام بالعمل التنموي عن طريق تطوير قدرات وإمكانيات مستحقي الزكاة سواء كانوا أفراداً أو هيئات أو مؤسسات، فبالنسبة للأفراد يتحتم تمكينهم من إعالة أنفسهم ذاتياً وبخصوص الهيئات والمؤسسات المختلفة فلا بد من دعمها كي يتسنى لها تحقيق أهدافها الرامية إلى خدمة مستحقي الزكاة.
- إثراء الثقافة الإسلامية والفكر الإسلامي بما ينشر من كتب إسلامية ودوريات ونشرات، وباحتضانه العديد من الندوات والمؤتمرات التي تخدم

هذا الغرض سواء في داخل البلاد أو خارجها. هذا بالإضافة إلى توفير كافة التسهيلات للباحثين في مجال الاقتصاد الإسلامي وتطبيقاته.

- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية المتميزة للعاملين بالبنك والشركات التابعة مع إعطاء فرصة لتدريبهم وتنميتهم وتطوير أدائهم الذي له أهمية خاصة.

٢/٤/٤ هيئة الرقابة الشرعية بالبنك:

تتشكل هيئة الرقابة الشرعية في البنك من خمسة أعضاء على الأكثر، تعينهم الجمعية العمومية العامة كل ثلاث سنوات، ويتحتم أن يكون هؤلاء الأعضاء من علماء الشرع وفقهاء القانون المقارن، الذين يثبت إخلاصهم لفكرة النظام المصرفي الإسلامي، والهيئة بذلك لا تخضع لإدارة البنك وتتمثل أهم مهامها في الآتي:

- المشورة: أي إبداء الرأي الشرعي مسبقاً في الموضوعات والمسائل فيما يتعلق بأعمال البنك ومعاملاته ونشاطاته المختلفة، وبيان مدى موافقتها لأحكام الشريعة.
- المراجعة: أي مراجعة أعمال البنك ومعاملاته وسائر أنشطته للتحقق من أمرين: الأول أن ما قامت به الإدارة من أعمال لم يسبق عرضها على الهيئة يوافق أحكام الشريعة، والثاني: أن ما قامت به الإدارة من أعمال سبق عرضها على الهيئة نفذ وفقاً لأحكام الشريعة.

٣/٤/٤ العاملين في بنك فيصل المصري:

جدول ٧ بيان بعدد العاملين ببنك فيصل الإسلامي المصري وتوزيعهم على المستويات الإدارية والمسميات الوظيفية داخل كل مستوى إداري

م	المستويات الإدارية	المسميات الوظيفية داخل المستوى الإداري	العدد	إجمالي
١	الإدارة العليا	المحافظ	١	
		المستشارين	٢	
		نواب المحافظ	١	
		رؤساء القطاعات	٢	
		مديري العموم	١٣	١٩
٢	الإدارة الوسطى	نواب مديري العموم	٢٦	
		مديرو الإدارة	٢٨	
		نواب مديرو الإدارة	٣٤	٨٨
٣	الإدارة التنفيذية	رؤساء الأقسام (١)	٨٨	
		المعاملين مالياً كرؤساء أقسام	٣١٥	
		وكلاء الأقسام	٨	
		مصرفي أول	٢٥٩	
		مصرفي	١٢٨	
		كاتب	٧٣	٨٧١
٤	الخدمات المعاونة	عمال وأمن وسائقون	٢٤٦	٢٤٦
إجمالي عدد العاملين				١٢٢٤

---

(١) تم تصنيف وظيفة رئيس قسم ضمن الإدارة التنفيذية لأن شاغليها لا يمارسون أية مهام إشرافية وإنما يقومون بوظائف تنفيذية فقط.

٤/٤/٤ بيان بعدد المفردات التي تحددت لأخذ رأيها في نموذج التطوير التنظيمي، وعدد الاستجابات:

جدول ٨ **بنك فيصل الإسلامي المصري بيان بالمفردات التي تحددت لأخذ رأيها في نموذج التطوير التنظيمي**

المستوى الإداري	العدد الإجمالي	عدد الاستجابات	النسبة المئوية للاستجابات
إدارة عليا	١٩ (١)	١٦	٨٤,٢٪
إدارة وسطى	٨٨ (٢)	٦٠	٦٨٪
المجموع	١٠٧	٧٦	٧١,٢٪

٥/٤/٤ بيان بإدارات التطوير في بنك فيصل الإسلامي المصري:

جدول ٩ **بيان بإدارات التطوير ببنك فيصل الإسلامي المصري**

اسم الوحدة	المستوى الإداري	التبعية	عدد العاملين
التدريب	إدارة عامة	نائب المحافظ والأمين العام	٧
البحوث الاقتصادية	إدارة عامة	نائب المحافظ والأمين العام	١٠
المجموع	١٠٧	٧٦	٧١,٢٪

(١) تتكون المسميات الوظيفية للإدارة العليا من:
- المحافظ.
- نواب المحافظ.
- رؤساء القطاعات.
- المستشارين.
- الأمين العام.
- مديري العموم.

(٢) تتكون المسميات الوظيفية للإدارة الوسطى من:
- نواب المدير العام.
- مديرو الإدارات.
- نواب مديرو الإدارات.

٦/٤/٤ بيان بمؤهلات العاملين في إدارات التطوير في بنك فيصل الإسلامي المصري:

جدول ١٠ بيان بمؤهلات العاملين بوحدات البحوث والتدريب ببنك فيصل الإسلامي المصري

المؤهلات / بيان بالوحدات	دراسات عليا	مؤهل عال	مؤهل متوسط	المجموع
التدريب	١	٥	٢	٧
البحوث الاقتصادية	٣	٥	٢	١٠

٧/٤/٤ مجهودات التطوير في بنك فيصل الإسلامي المصري [١]:

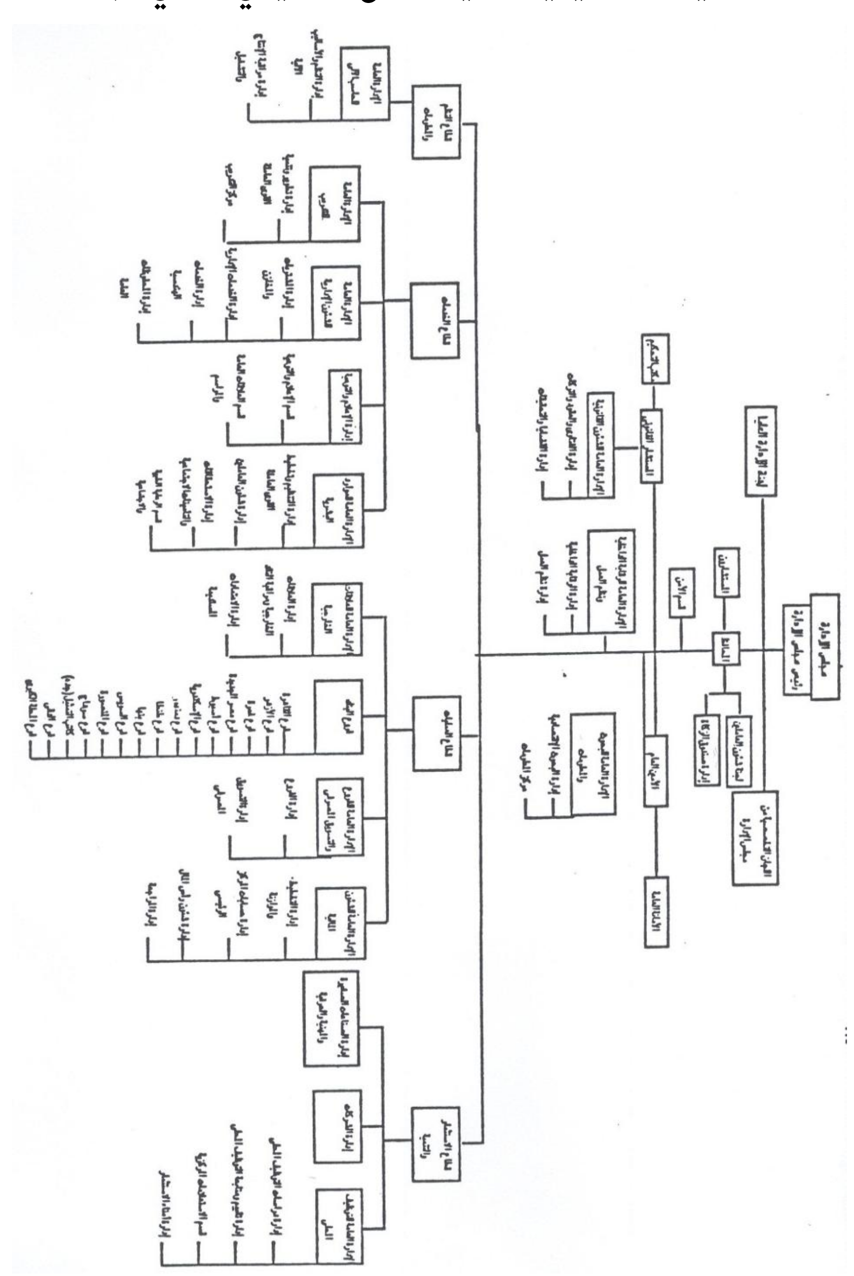
١/٧/٤/٤ في مجال إعادة التنظيم:

قامت لجنة داخلية بإعادة تنظيم البنك، وقد استهدفت عملية إعادة التنظيم ما يلي:

- استحداث وظائف جديدة.
- دمج بعض الوظائف في بعضها البعض.
- تحديد الاختصاصات.
- تفويض السلطات المالية للإدارات والفروع.
- حل الصراعات.
- زيادة درجة التنسيق.
- تبسيط سير الإجراءات.
- إعطاء مسميات جديدة.

(١) لتقييم مجهودات البنوك الحالية تم تصميم "دليل مقابلة" ملحق رقم (٢) لجمع معلومات عن جهود التطوير الحالية.

وتظهر الخريطة التنظيمية التالية الوضع التنظيمي الحالي للبنك.



رسم توضيحي ٦ الهيكل التنظيمي الحالي لبنك فيصل الإسلامي المصري

٢/٧/٤/٤ توصيف الوظائف:

قامت لجنة داخلية ببنك فيصل بإعداد نظام لتوصيف الوظائف، إلا أنه ما زال تحت الدراسة والعرض.

٣/٧/٤/٤ إعداد نظم أدلة العمل:

قام البنك بإعداد أدلة لنظم العمل بالمشاركة بين الإدارات المختصة وإدارة نظم العمل، ومطبق النظام بدرجة كبيرة.

٤/٧/٤/٤ إعداد البحوث:

قامت الإدارة العامة بإعداد مجموعة من البحوث المتنوعة في مجالات الاقتصاد الإسلامي، والاقتصاد المحلي والدولي وفقاً لما يلي:

١-بحوث الاقتصاد الإسلامي

١/١ دراسات نظرية	٧٠ بحثاً
٢/١ دراسات مصرفية نظرية	٢ بحث
٣/١ دراسات فقهية	٧ بحث
٢-بحوث الاقتصاد المحلي والدولي	
١/٢ دراسات اقتصادية نظرية	٤٤ بحثاً
٢/٢ دراسات مصرفية	٤٥ بحثاً
٣/٢ دراسات قطاعية	٥ بحوث
٤/٢ دراسات اقتصادية قياسية	٥ بحوث

٥/٧/٤/٤ التدريب:

قام بنك فيصل الإسلامي المصرفي بتدريب العاملين فيه، وفيما يلي إنجازات البنك في مجال التدريب خلال الفترة من ١٩٨٨م/ ١٤٠٩هـ إلى ١٩٩٢م/ ١٤١٣هـ[١].

---

(١) تم تدريب ٥٠٠ موظف في المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص خلال عامي ٨٢ – ١٩٨٣.

١-عدد العاملين الذين تم تدريبهم داخل البنك = ٣٧٤
٢-عدد العاملين الذين تم تدريبهم خارج البنك س = ٩٣٨
١٣١٢

جدول ١١بيان توزيع المتدربين خارج بنك فيصل على مختلف مراكز التدريب

م	اسم المعهد أو المركز	عدد المتدربين	م	اسم المعهد أو المركز	عدد المتدربين
١	مركز الاقتصاد الإسلامي (١)	١٦	١٣	مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"	٣
٢	اتحاد البنوك المصرية	٩٩	١٤	شركة الاستشاريون المصريون للتوكيلات والخدمات	٥٠
٣	معهد التدريب – البنك المركزي	٣٠	١٥	مركز الأهرام والإدارة (إماك)	٦
٤	مراكز البحوث والدراسات بالجامعات	٢٤٨	١٦	المركز الدولي لدراسات التفتيش والمراجعة (كومبيصيل)	١٢
٥	المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية	٦	١٧	جمعية إدارة الأعمال العربية	١٤
٦	معاهد التدريب المصرفية	١٢٣	١٨	شركة الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات (ابروماك)	١
٧	المركز العربي للتطوير الإداري "تيم"	١٧٦	١٩	شركة I.B.T لنظم المعلومات	١٠
٨	مصلحة الضرائب	٣٣	٢٠	المؤسسة الثقافية العمالية	٧
٩	مركز الدراسات المالية والإدارية وعلوم الحاسب الآلي	٢٣	٢١	وايد سرفيس للاستشارات والتدريب الإداري	٢
١٠	شركة I.B.M.	٦٧	٢٢	مركز اكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري	٨
١١	المعهد المصري للعلاقات العامة	١	٢٣	الجمعية المصرية للإدارة المالية	١
١٢	الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء				

(١) التابع للمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

جدول ١٢بيان برامج التدريب التي التحق بها المتدربون في بنك فيصل الإسلامي (داخلياً وخارجياً)

م	اسم البرنامج	عدد المتدربين	م	اسم البرنامج	عدد المتدربين
١	أساسيات العمل المصرفي الإسلامي	٨٧	٨	ندوة الإدارة العليا في التنظيم وإدارة الموارد البشرية	٦
٢	التمويل بالمضاربة	١٢	٩	مديري الفروع	٤٣
٣	التمويل بالمشاركة	٣	١٠	التفاوض مع العملاء	٢
٤	برامج فرص الاستثمار	٢٦	١١	الإشراف الفعال	١٨٧
٥	دراسات الجدوى الاقتصادية	١٤	١٢	التسويق وفن بيع الخدمات المصرفية الإسلامية	١٦
٦	الخدمات المصرفية الإسلامية	٨٧	١٣	برامج أخرى داخلية على أدلة ونظم العمل واللغات داخل البنك	٧٢٨
٧	الضمانات في المعاملات الإسلامية	١			

٨/٤/٤ تقويم جهود التطوير الحالية في بنك فيصل الإسلامي المصري:

- اختلاف المسميات الوظيفية الموجودة في الواقع، عن تلك الموجودة في الهيكل التنظيمي، فنجد مثلاً أن للبنك نواب للمحافظ في الواقع العملي، ولكن يوجد على الخريطة التنظيمية رؤساء قطاعات فقط.
- وجود مسميات وظيفية على الخريطة التنظيمية، تدرج أعمالها تحت مسمى آخر، فمثلاً نجد أن هناك وظيفة الأمين العام، وتتبعها الأمانة العامة وليس اختصاص واضح، ويدرج مهام الأمانة العامة تحت اسم قطاع الخدمات، ويتبعه إدارة عامة للموارد البشرية، وإدارة للإعلام والتوعية، وإدارة عامة للشؤون الإدارية، وإدارة عامة للتدريب.
- وجود بعض الأفراد يشغلون عدة مناصب في وقت واحد فنجد أن نائب المحافظ للخدمات يشغل الوظائف التالية:
- المستشار القانوني للبنك، وموجودة على الهيكل التنظيمي.
- الأمين العام، وموجودة على الهيكل التنظيمي.

- لاحظ الباحث عدم وجود تعاون وتنسيق بين مستشار القوى العاملة، وبين مدير عام الإدارة العامة للموارد البشرية.
- لم تعكس المسميات الوظيفية على الخريطة التنظيمية الخصائص المميزة للبنك في مجالات الاستثمار والتنمية.
- وجود فصل تام على الهيكل التنظيمي بين وظائف الإدارة العامة للبحوث والمعلومات، وبين وظائف الإدارة العامة للتدريب، ولم يجد الباحث من خلال مقابلاته وجود نظام مشترك للعمل سوياً.
- اعتماد البنك على لجنة داخلية لإعادة التنظيم قد يوحى ببعض التحيزات في إعداد الهيكل التنظيمي.
- لم يتم للباحث الاطلاع على نظام توصيف الوظائف إلا أن البنك أوضح أنه ما زال تحت الدراسة والعرض.
- لم يتم للباحث الوقوف على منهج أو مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية.
- يكشف التنوع في مراكز ومعاهد التدريب التي يتعامل معها البنك عن عدم التركيز حول احتياجات محددة، وإن المراكز التي احتلت أولوية أولى في التدريب من حيث عدد المتدربين في الخمس سنوات الأخيرة هي:
- مراكز البحوث والدراسات التابعة لكليات التجارة في الجامعات حيث بلغ عدد المتدربين ٢٤٨ متدرباً.
- المركز العربي للتطوير الإداري "تيم" حيث بلغ عدد المتدربين ١٧٦ متدرباً.
- معاهد التدريب المصرفية حيث بلغ عدد المتدربين ١٢٣.
- يلي ذلك اتحاد بنوك مصر حيث بلغ عدد المتدربين ٩٩ متدرباً.

٥/٤ المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

تأسس المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية كشركة مساهمة تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وفي إطار أحكام القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ بنظام استثمار رأس المال العربي والأجنبي والمناطق الحرة وتعديلاته بتاريخ ١٩٨٠/٧/١٠، وبدأ مزاولة النشاط في ١٩٨١/١٠/١م. ورأس المال المصرح به ١٠٠ مليون دولار أمريكي، ورأس المال المصدر والمدفوع ٦٠ مليون دولار أمريكي، تساهم بنوك القطاع العام [(١)] بنسبة ٨٠٪ والأفراد والمؤسسات الخاصة بنسبة ٢٠٪. ويهدف المصرف إلى تطبيق وانتشار المعاملات والأعراف المصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء، ولتحقيق هذه الأهداف فإن المصرف يسعى دائماً إلى جذب المدخرات من خلال الأوعية الإدخارية المتنوعة والمبتكرة، والتي تلبي وتشبع مختلف احتياجات المودعين، كما يقوم المصرف بتوظيف أمواله وفقاً للضوابط الشرعية في صيغ مختلفة سواء كانت مشاركات أو مرابحات أو مضاربات، كما يمارس الأنشطة الاستثمارية من خلال ثمانية فروع بالقاهرة وفي بعض المحافظات، ومن خلال الشركات التي ساهم المصرف في تأسيسها، كما يمارس المصرف تقديم مختلف الخدمات المصرفية المحلية والدولية وفقاً لأحدث تقنيات الصناعة المصرفية. هذا وقد تعرضت مسيرة المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية لمجموعة من المشكلات والناتجة عن الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة مما ترتب عليه تعاقب الإدارة بشكل استثنائي كان له تأثير على الأداء

---

(١) يساهم كل من بنك مصر، والبنك الأهلي، وبنك القاهرة وبنك الإسكندرية في رأس مال البنك وذلك بحصة قدرها ١٢ مليون دولار لكل بنك وبإجمالي ٤٨ مليون دولار.

في الفترة من ١٩٨٦ وحتى بداية مرحلة الاستقرار في عام ١٩٨٩، وفيما يلي جدولاً يبين تعاقب القيادات على المصرف الإسلامي منذ إنشائه وحتى الآن:

١/٥/٤ تعاقب القيادات على المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

جدول ١٣ بيان بتعاقب القيادات على المصرف في الفترة من تاريخ إنشائه وحتى الآن

م	بيـــــان	تطور الأحداث، وتعاقب الإدارة
١	تاريخ التأسيس	١٩٨٠/٧/١٠.
٢	تاريخ مزاولة النشاط	١٩٨٠/١١/١٣ (موافقة البنك المركزي).
٣	تاريخ أول جمعية عمومية	١٩٨٠/١٠/٦ (انتخاب مجلس الإدارة).
٤	أول رئيس للمجلس	من ١٩٨٠/١٠/٨ إلى ١٩٨٦/٢/١٣.
٥	تعيين مفوض لإدارة المصرف	١٩٨٦/٢/١٣ إلى ١٩٨٦/٦/١٥.
٦	عودة رئيس مجلس الإدارة الأولى	١٩٨٦/٢/١٣ إلى ١٩٨٦/٨/٥.
٧	إعادة تعيين المفوض لإدارة المصرف	١٩٨٦/٨/٥ إلى ١٩٨٦/٩/١٧.
٨	اجتماع الجمعية وانتخاب ثاني مجلس إدارة	١٩٨٦/٩/١٧ إلى ١٩٨٨/١١/٨.
٩	تعيين عضو منتدب	٨٨/٢/٢ إلى ١٩٨٩/٢/٩.
١٠	تعيين مفوض لإدارة المصرف للمرة الثالثة	من ١٩٨٩/٢/١٢ إلى ١٩٨٩/٩/١٦.
١١	زيادة رأس المال	إلى ٦٠ مليون دولار، ودخول بنوك القطاع العام مشاركة بالزيادة في ١٩٨٩/٩/١٦.
١٢	انتخاب مجلس الإدارة الثالث برئاسة ممثل لبنك القاهرة	من ١٩٨٩/٩/١٦ وحتى الآن.

٢/٥/٤ عدد العاملين في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

جدول ١٤بيان بعدد العاملين بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وتوزيعهم على المستويات الإدارية والمسميات الوظيفية داخل كل مستوى إداري

م	المستويات الإدارية	المستويات الوظيفية داخل المستوى الإداري	العدد	الإجمالي
١	إدارة عليا	رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب	١	
		المدير العام	١	
		نائب المدير العام	١	
		مساعدي المدير العام	٤	
		المستشار القانوني	١	٨
٢	الإدارة الوسطى	مدير إدارة	٢٠	
		نائب مدير إدارة	٢٥	
		مراقب	٥٣	٩٨
٣	الإدارة التنفيذية	رئيس قسم (١)	١٢٠	
		مصرفي أ	٣٠٠	
		مصرفي بكاتب		٤٥٤
٤	خدمات معاونة		١٤٠	١٤٠
				٧٠٠

(١) تم تصنيف وظيفة رئيس قسم ضمن الإدارة التنفيذية لأن شاغليها لا يمارسون أية مهام إشرافية وإنما يقومون بأعمال تنفيذية.

٣/٥/٤ بيان بعدد المفردات التي تحددت لأخذ رأيها في نموذج التطوير وعدد الاستجابات:

جدول ١٥المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بيان بعدد المفردات التي تحددت رأيها في نموذج التطوير التنظيمي المقترح

المستوى الإداري	العدد الإجمالي	عدد الاستجابات	النسبة المئوية للاستجابات
إدارة عليا (١)	٨	٨	١٠٠٪
إدارة وسطى (٢)	٥٢ (٣)	٥٢	١٠٠٪
المجموع	٦٠	٦٠	١٠٠٪

٤/٥/٤ بيان بإدارة التطوير في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

جدول ١٦ بيان بإدارات التطويربالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

اسم الوحدة	المستوى الإداري	التبعية	عدد العاملين
١-مركز الاقتصاد الإسلامي	إدارة "أ"	المدير العام	
١/١ إدارة التدريب	إدارة "ب"	مدير المركز	٤
٢/١ إدارة المعلومات	إدارة "ب"	مدير المركز	٢
٢-إدارة البحوث والتخطيط والإحصاء	إدارة "ب"	المدير العام	٧

---

(١) تتكون المسميات الوظيفية للإدارة العليا من:
١ - رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب.
٢ - المدير العام.
٣ - المستشار القانوني.
٤ - مساعدي المدير العام.
(٢) تتكون المسميات الوظيفية للإدارة الوسطى من:
١ - مدير إدارة.
٢ - نائب مدير إدارة.
(٣) يتكون هذا العدد من مديري الإدارات ونوابهم، عدد ٧ مراقبين مرشحين للترقية لنواب مديري إدارات.

٥/٥/٤ بيان بمؤهلات العاملين في إدارات التطوير بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

جدول ١٧ بيان بمؤهلات العاملين بوحدات البحوث والتدريب بالمصرف

المؤهلات / بيان بالوحدات	دراسات عليا	مؤهل عال	مؤهل متوسط	المجموع
١-مركز الاقتصاد الإسلامي	١	-	-	١
١/١ إدارة التدريب	٢	-	٢	٤
٢/١ إدارة المعلومات	-	١	١	٢
٢-إدارة البحوث والتخطيط	٢	٤	١	٧
المجموع	٥	٥	٤	١٤

بدراسة الجدول السابق يتضح أن عدد العاملين في وحدات التطوير والتنمية ١٤ أربعة عشر موظفاً، منهم خمسة حاصلون على دراسات عليا (دبلوم، ماجستير)، وعدد ٥ مؤهل عال، عدد ٤ مؤهل متوسط. في تصور الباحث أن أعداد العاملين في وحدات التطوير لا يفي بمتطلبات المصرف في إحداث عملية تحول منهجي للعمل وفقاً لصيغة العمل المصرفي الإسلامي.

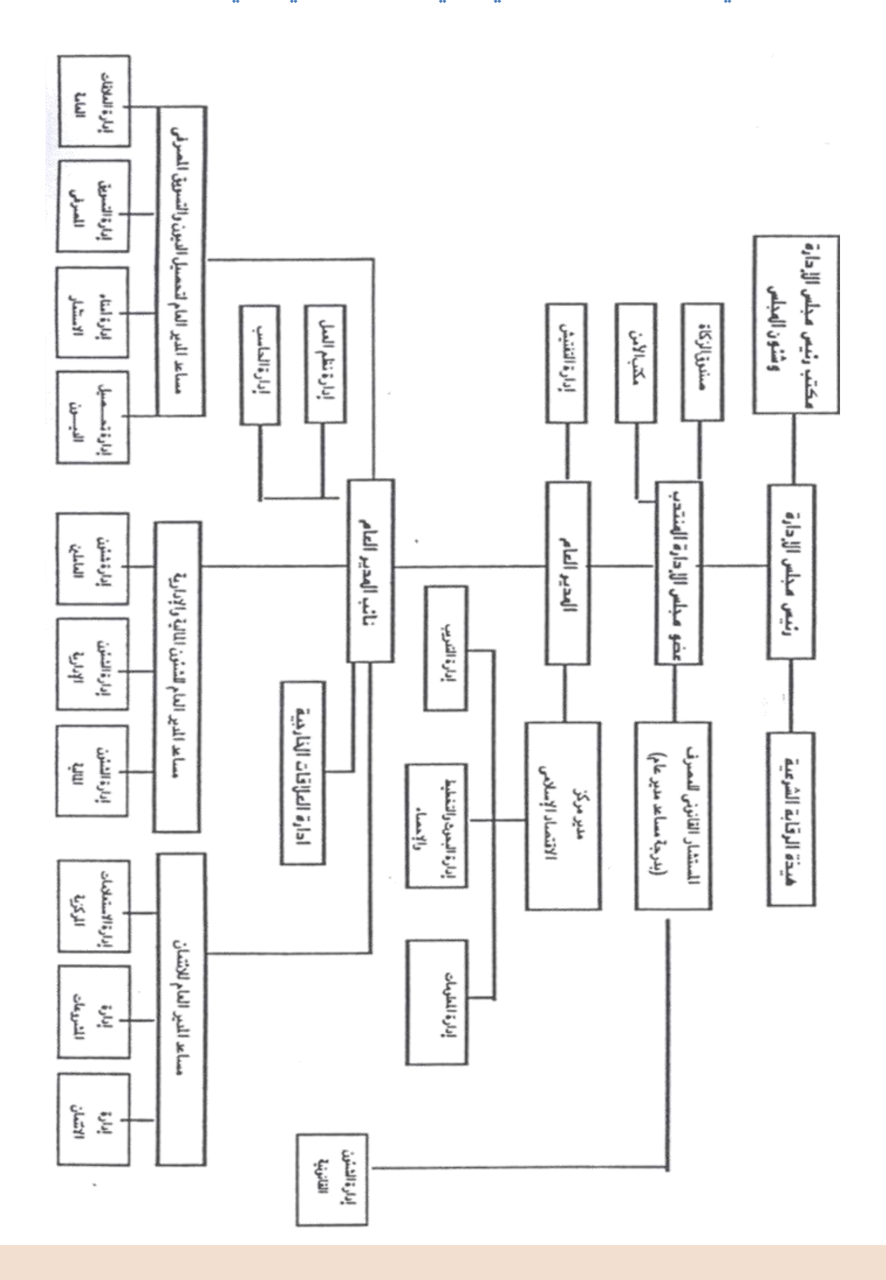
٦/٥/٤ مجهودات التطوير في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

١/٦/٥/٤ في مجال إعادة التنظيم:

قام المصرف بإعادة تنظيم جزئي وليس شاملا، وقد استعان بأحد الخبراء من المصارف التقليدية لتنفيذ هذه المهمة، وقد استهدفت عملية إعادة التنظيم ما يلي:

- استحداث وظائف جديدة.
- رفع المستوى التنظيمي لبعض الوظائف.
- دمج بعض الوظائف في بعضها.
- إلغاء بعض الوظائف.
- تعديل جداول الرواتب.

وفيما يلي شكلاً يبين الهيكل التنظيمي الحالي للمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية: رسم توضيحي ٧



٢/٦/٥/٤ في مجال توصيف الوظائف:

قام المصرف بتحديد الاختصاصات للمناصب الرئيسية فقط، ولم يقم بإعداد توصيف علمي للوظائف يحدد الواجبات والمسؤوليات، ومطالب التأهيل.

٣/٦/٥/٤ إعداد نظم وأدلة العمل:

قام المصرف بالتعاون مع الإدارات المختصة بوضع نظم وأدلة لمعظم العمليات المصرفية، ويحدث بشكل مستمر، ويتم تدريب العاملين عليها.

٤/٦/٥/٤ إعداد البحوث:

قامت إدارة البحوث بإعداد مجموعة البحوث النظرية والتطبيقية حول صيغ العمل الاقتصادي الإسلامي، بالإضافة إلى إصدار سلسلة "نحو وعي اقتصادي إسلامي" وإعداد دليل لعدد ٥٠ بنكاً إسلامياً، وفيما يلي ملخص لإنجازات إدارة البحوث.

جدول رقم (٢١)

بيان بإنجازات إدارة البحوث في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

النشاط	النتائج	ملاحظات
كتيبات بحثية	١٢	عن صيغ التمويل والاستثمار والمعاملات المصرفية الإسلامية ودليل الفتاوى الشرعية في العمليات المصرفية
التقارير الاقتصادية السنوية	٣	تقارير عن سنوات ٨٤، ٨٥، ١٩٨٦
الحلقات النقاشية	١٣	حلقة نقاشية داخلية
المؤتمرات والندوات	١٥	مؤتمراً وندوة محلية ودولية
تقارير ودراسات	٣٠	تقريراً ودراسة تغطي مجالات فنية ومالية متنوعة
بحوث في مؤتمرات	٧	قدمت في مؤتمرات محلية ودولية
إعداد مواد علمية للبرامج التدريبية	١٨	ورقة علمية قدمت في المواد المطبوعة للبرامج التدريبية
دليل المصارف الإسلامية	١	بحوث ومعلومات أساسية عن ٥٠ بنكاً إسلامية.

٤/٥/٦/٥ التدريب:

أنشأ المصرف الدولي للاستثمار والتنمية مركزاً للاقتصاد الإسلامي للبحوث والدراسات والاستشارات والمعلومات والتدريب، يقدم خدماته للمصرف وشركاته، وكذلك لمختلف الشركات والبنوك الإسلامية في كافة الدول العربية بالإضافة إلى فروع المعاملات الإسلامية. هذا وقد نفذ المركز منذ ١٩٨٥/٢/١٧ وحتى ١٩٩٢/١٢/٣١ النتائج التالية:

- قام بتنفيذ ١٠٥ ندوة وبرنامج تدريبي.
- بلغ إجمالي أعداد المتدربين ١٦٤٩ متدرباً. منهم ٩١٩ متدرباً من العاملين بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بنسبة قدرها ٥٥,٧٣٪ من إجمالي أعداد المتدربين.

ومنهم ٧٣٠ متدرباً من خارج المصرف بنسبة قدرها ٤٤,٢٧٪ ويتضمن هذا العدد مجموعة من البرامج التعاقدية قام المركز بتنفيذها لبعض البنوك الإسلامية وفروع المعاملات الإسلامية.

ويتم تنفيذ هذه البرامج وفقاً لخطة منهجية، وفي ضوء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وفيما يلي جدولين يوضحان أسماء البرامج التي تم تنفيذها للعاملين بالمصرف وأعدادهم، وكذلك المشاركين في البرامج من مختلف الدول الإسلامية والعربية، وفروع المعاملات الإسلامية بمصر وخارجها.

جدول ١٨ بيان بالندوات والبرامج التدريبية التي عقدهامركز الاقتصاد الإسلامي بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنميةللعاملين بالمصرف في الفترة من ٨٥ إلى ١٩٩٢

م	اسم البرنامج	عدد الدورات	عدد المشاركين	النسبة المئوية
١	تهيئة وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية	١٦	٢٣٠	٢٥,٠٢%
٢	العلاقات مع المتعاملين وفن التسويق	٦	٥٤	٥,٨٧
٣	التسويق المصرفي وفن بيع الخدمات المصرفية الإسلامية	٢	٣٥	٣,٨٠
٤	برنامج موظفي الشباك والتعامل مع الجمهور	١	٩	٩٧
٥	فرص الاستثمار في الاقتصاد المصري	١	١٣	١,٤١
٦	صيغ الاستثمار الإسلامية	١٢	٨٨	٩,٥٧
٧	دراسات الجدوى وتقييم المشروعات من منظور إسلامي	٧	٥٨	٦,٣١
٨	التمويل بالمشاركة	٤	١٨	١,٩٥
٩	البيع بالمرابحة	٢	١٣	١,٤
١٠	الضمانات في المعاملات الإسلامية	٧	٤٧	٥,١
١١	الخدمات المصرفية من منظور إسلامي	٥	٤٩	٥,٣
١٢	العمليات الخارجية: الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان	٣	٢١	٢,٣
١٣	أسس المحاسبة في المصارف الإسلامية	٧	٥٤	٥,٩
١٤	الموازنات التخطيطية في المصارف الإسلامية	٢	١٦	١,٩
١٥	مراقبة العمليات	٢	١٥	١,٦
١٦	الاستعلامات	٣	٢٧	٢,٩
١٧	البضائع الضامنة لعمليات الاستثمار	٤	٣٤	٤,٠
١٨	الكمبيالات	٤	٤٢	٤,٦
١٩	ندوة الإدارة العليا: التنظيم – القيادة – الإستراتيجية	٣	١٦	١,٩
٢٠	مديري الفروع	٢	١٤	١,٥
٢١	تخطيط القوى العاملة	٣	٢٢	٢,٤
٢٢	نظم المعلومات في إدارة المؤسسات المالية الإسلامية	١	١٣	١,٤
٢٣	مهارات التفاوض وإدارة الديون المتعثرة	٣	٣١	٣,٤
		١٠٠	٩١٩	

جدول ١٩ بيان بعدد المتدربين الذين حضروا برامج مركز الاقتصاد الإسلامي من العاملين خارج المصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية في الفترة من ١٩٨٥ حتى ١٩٩٢

م	اسم البرنامج	عدد الدورات	عدد المشاركين			
			داخل مصر	خارج مصر	مراقبين	الإجمالي
١	تهيئة وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات المالية	١٣	٧٩ (١)	٤٤ (٢)	٢	١٢٥
٢	العلاقات مع المتعاملين وفن التسويق	٥	٩	٢٤	-	٢٣
٣	التسويق المصرفي وفن بيع الخدمات المصرفية الإسلامية	١	-	٧٥	-	٧٥ (٣)
٤	برنامج موظفي الشباك	١	١	١	١	٣
٥	فرص الاستثمار الإسلامية	١	٤	-	-	٤
٦	صيغ الاستثمار الإسلامية	٨	٥٥	٣٦	٦	٩٧
٧	دراسات الجدوى وتقييم المشروعات	٧	٤٠	٢٩	٥	٧٤
٨	التمويل بالمشاركة	٤	٢٠	١٧	٢	٣٩
٩	البيع بالمرابحة	٢	٤	٧	٢	١٣
١٠	الضمانات في المعاملات الإسلامية	٧	٤٦	٣٤	١	٨١
١١	الخدمات المصرفية من منظور إسلامي	٥	٢٧	١٨	-	٤٥
١٢	العمليات الخارجية في البنوك الإسلامية "الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان"	٣	١٠	٩	-	١٩
١٣	أسس المحاسبة في المصارف الإسلامية	٧	٢٠	٢٣	٨	٥١
١٤	الموازنات التخطيطية في البنوك الإسلامية	١	١	١	-	٢
١٥	البضائع الضامنة لعمليات الاستثمار	٢	٧	١	-	٨
١٦	الكمبيالات	٢	٢	٢	-	٤
١٧	ندوة الإدارة العليا في التنظيم والقيادة والإستراتيجية	٢	٩	٩	-	١٨
١٨	مديري الفروع	٢	٣	٥	١	٩
١٩	تخطيط القوى العاملة من منظور إسلامي	٣	٤	٩	١	١٤
٢٠	نظم المعلومات في إدارة المؤسسات المالية الإسلامية	١	٤	٢	-	٦

(١) تشمل برنامجين تعاقدين لكل من شركة كمبيولاند والبنك الوطني للتنمية (٤٠ متدرب).

(٢) تشمل برنامج تعاقدي لبنك الخرطوم بالسودان (٢٠ متدرب).

(٣) تشمل برنامج تعاقدي خاص لبنك البحرين الإسلامي (٧٥ متدرب).

م	اسم البرنامج	عدد الدورات	عدد المشاركين			
			داخل مصر	خارج مصر	مراقبين	الإجمالي
٢١	مختبر فعالية الأداء – برنامج خاص للشركة الإسلامية للاستثمارات العقارية	١	١٠	-	-	١٠
		٧٨	٣٥٥	٣٤٦	٢٩	٧٣٠

٤/٥/٦/٦ المعلومات:

تضمن الهيكل التنظيمي لمركز الاقتصاد الإسلامي إدارة للمعلومات تختص بتزويد الإدارة العليا بالمصرف ومختلف الإدارات بمصادر المعلومات والبيانات الأساسية اللازمة لزيادة فعالية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إنشاء "مكتبة وثائقية تحتوي مراجع أصيلة عن الاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية وفيما يلي بيان بإنجازات إدارة المعلومات:

جدول ٤٠إنجازات إدارة المعلومات بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

النشاط	النتائج	ملاحظات
١-قاعدة المقتنيات	٤٥٠٠	مطبوعات تضمها المكتبة موزعة بين الكتب ومراجع وأدلة.
	١٠٠	دورية عربية وأجنبية متخصصة.
	١٠٠	الفتاوى الشرعية، ودراسات مركز الاقتصاد الإسلامي.
	١٥٠٠	تقارير البنوك ووثائق المؤتمرات.
	٥٤	أدلة نظم العمل والكتب الدورية للمصرف.
٢-خدمات مكتبية	عمل مستمر	مثل الاطلاع، والاستعارة، والاستنساخ، والرد على الاستفسارات.
٣-خدمات المعلومات	٦ نشرات	دورية متنوعة يصدر بعضها أسبوعياً/ شهرياً/ غير دورية.
٤-خدمات البحث الراجع والانتقائي	١٥	قدمت لعدد من طالبيها من المصرف وشركاته.
٥-بناء البيليوجرافيات	١٢	قوائم موضوعية – ثم طباعة جزئين أحدهما للمصادر العربية في الاقتصاد الإسلامي والآخر للمصادر غير العربية.

٧/٥/٤ تقويم جهود التطوير الحالية في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

نظراً للظروف الخاصة التي مر بها المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية فقد تم اتخاذ مجموعة من إجراءات التطوير لضبط العمليات، وتحقيق كفاءة الأداء نشير إليها فيما يلي:

- تم وضع أسس للمشاركة في اتخاذ قرارات الاستثمار سواء كان ذلك في المركز الرئيسي أو الفروع من خلال "لجان الاستثمار".
- تم فصل إدارة الديون المتعثرة اعتباراً من عام ١٩٨٩، عن إدارة الاستثمارات الجديدة، وإنشاء إدارة لتحصيل الديون المتعثرة يتبعها بعض العاملين في كل فرع، حتى تتفرغ إدارة الفرع للاستثمارات الجديدة.
- تم وضع نظام رقابة داخلي على العمليات في كل فرع:
- اتباع مبدأ المركزية في اتخاذ قرارات الاستثمار في المرحلة الأولى من التطبيق.
- وضع نظام للاستثمار يحدد بشكل دقيق وواضح الخطوات اللازم اتخاذها من حيث الدراسة أو التنفيذ واستيفاء الضمانات والمتابعة.
- اعتمد المصرف في مرحلة عمله ابتداء من سبتمبر ١٩٨٩ على رأس المال المساند من البنك المركزي أو البنوك المساهمة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات الدورية للتطوير، ومناقشة المشكلات واتخاذ القرارات التنفيذية في الحال.
- كسب ثقة وولاء العاملين، وشحذهم لتجاوز المرحلة السابقة.
- إعداد برامج تدريبية مكثفة في شتى مجالات تخصص عمل البنك وبصفة خاصة في الاستثمار والتمويل والعمليات الخارجية، والكمبيالات، والرقابة على العمليات، وبرامج لتحسين صورة المصرف لكل المديرين حول فن بيع

الخدمات المصرفية، والتعامل مع الجمهور، وبرامج للتفاوض وإدارة الديون المتعثرة، لكل المديرين ونوابهم ومديري الفروع.

- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي كما سبق أن ذكرنا.
- اختيار وتعيين مجموعة من ذوي الخبرات المتخصصة في مجالات البنك المختلفة.
- ترقية عدد كبير من العاملين، بناء على سياسة لتقويم الأداء، وتقدير المستحق منهم.
- ابتكار أوعية ادخارية جديدة لتمويل استثمارات معينة، وبعائد شهري تحت الحساب، جذبت مبالغ هائلة من المدخرات مكنت البنك من الاعتماد على نفسه في استثماراته، وسداد رأس المال المساند من بنوك القطاع العام.
- تم إعداد خطة إعلانية لتحسين صورة المصرف لدى جمهور المتعاملين، وكسب ثقتهم.

وبالرغم من هذه الجهود المقدرة إلا أن هناك بعض الملاحظات على جهود التطوير الحالية نشير إلى أهمها فيما يلي:

- تبعية هيئة الرقابة الشرعية لرئيس مجلس الإدارة وظهورها على الهيكل التنظيمي، وكان من المناسب أن تتمتع الهيئة باستقلال، وأن يتم اختيارها من جانب الجمعية العمومية للمساهمين، مع تحديد أتعابها أيضاً، وهي المسؤولة أيضاً عن عزل الهيئة، وإلا يقل عدد أعضاء الهيئة عن ثلاثة أعضاء.
- أن المسميات الواردة في الهيكل التنظيمي لا تعكس رسالة وفلسفة وإستراتيجية العمل المصرفي الإسلامي، ولا طبيعة المصرف، كمصرف استثمار وأعمال، وقد استعيض عن أقسام الاستثمار بأقسام الائتمان أسوة

بما هو متبع في البنوك التقليدية.

- أن المسميات الوظيفية لا تحقق إشباعاً ورضاءً للعاملين، بغض النظر عن التكلفة المالية، فيمكن إعطاء مسميات تحقق إشباعاً للعاملين، وبنفس الربط المالي.
- أن الهيكل التنظيمي الرئيسي لا يوضح التبعية المباشرة لمديري الفروع، حيث لا توجد إدارة للفروع في المركز الرئيسي، ولم توضح الخريطة هل تتبع الفروع لأحد مساعدي المدير العام، أم نائب المدير العام، أم المدير العام مباشرة أم العضو المنتدب، أم رئيس المجلس.
- لا توضح الخريطة التنظيمية اللجان الدائمة التابعة والمشكلة من المجلس مثل اللجنة التنفيذية، اللجنة العليا للاستثمار... الخ.
- فصل نشاط البحوث والتخطيط والإحصاء عن أنشطة المعلومات والتدريب في الواقع التطبيقي بما يخالف ما هو وارد في الخريطة التنظيمية للمصرف.
- هناك قصور في إدارة الموارد البشرية من حيث تصميم نظم توصيف الوظائف، لما لها من أهمية وباعتبارها كأساس لكل سياسات الأفراد.
- نقص عدد العاملين المؤهلين اللازمين للعمل بمركز الاقتصاد الإسلامي، بما يمكن من القيام بدوره كما يجب أن يكون ٨٩ أولاً في خدمة المصرف، وثانياً في خدمة المصارف الإسلامية.

هذا وقد ذكرت الدراسة التي أعدها البنك الإسلامي للتنمية وبالتعاون مع المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية بالأردن عن تحديد الاحتياجات التدريبية إلى النتائج التالية [١]:

- اعتمدت عدد ٦ بنوك مركز الاقتصاد الإسلامي كأحد المراكز الهامة لتدريب الموارد البشرية.
- أن المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية هو البنك الوحيد الذي يملك مثل هذا المركز.

الخلاصة:

باستعراض الجهود التي تمت على مستوى الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، والمعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، والذي أغلق في عام ١٩٨٤، والبنك الإسلامي للتنمية، وعلى مستوى بنكي فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية نخلص إلى ما يلي:

- عدم كفاية جهود مؤسسات التطوير الحالية.
- أن مؤسسات التطوير الحالية تواجه عقبات تجعلها نفسها في حاجة إلى تطوير.
- عدم وجود التعاون الاختياري بين البنوك الإسلامية في مجالات التطوير.
- عدم وجود وحدة رؤية بين المؤسسات (مؤسسات التطوير) وبين البنوك الإسلامية فيما يتعلق بإحداث التطوير.
- عدم وجود منهج أو خطة للتطوير في المصارف الإسلامية.

---

(١) البنك الإسلامي للتنمية بالتعاون مع المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، نتائج دراسة استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية العرض في مؤتمر المصارف الإسلامية في جامبيا في نوفمبر سنة ١٩٩٣ (عمان: المعهد العربي للدراسات المصرفية، ١٩٩٣)، جدول رقم (١ – ١).

- أن الجهود الحالية جزئية – وغير مترابطة – وشكلية، وهذا يؤيد ما سبقت الإشارة إليه من وجود معوقات تحدد من فعالية البنوك الإسلامية في تحقيقها لأهدافها وبذلك نستطيع أن نقول بعدم كفاية جهود التطوير الحالية سواء كانت على مستوى مؤسسات التطوير أو على مستوى البنوك الإسلامية (محل البحث) لتحقيق فعالية الأداء في هذه البنوك.

٥- نموذج مقترح للتطوير التنظيمي للبنوك الإسلامية (محل البحث):

١/٥ مفهوم نموذج التطوير التنظيمي:

رأينا فيما سبق مدى التفاوت في رؤى الباحثين حول مفهوم المصارف الإسلامية، وصيغ العمل التي تميز المصارف الإسلامية عن غيرها، والمعضلات التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي، وعدم كفاية مجهودات ومجالات التطوير والتنمية على مستوى المصارف الإسلامية بصفة عامة وعلى مستوى بنكي فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بصفة خاصة، والتي اتضح أنها جهود جزئية ترتبط بإعادة التنظيم أو توصيف الوظائف أو البحوث أو التدريب أو إعداد نظم وأدلة العمل.

هذا ولما كانت مجهودات التطوير السابقة كما أشرنا مجهودات جزئية غير مترابطة، غير متكاملة، غير متسقة فإن الأمر يتطلب مدخلاً فعالاً يواجه معضلات المصارف الإسلامية، ويعمل على تحسين مستويات الأداء الحالية، ويوفر مستويات أداء أفضل وذلك من خلال تفاعل مجموعة من العناصر المترابطة، والتي تشكل كلاً متكاملاً، يتأثر فيها الجزء بالكل، وكذلك يتأثر الكل بالجزء في شكل علاقات سبب ونتيجة، وهذا ما نعنيه بنموذج التطوير التنظيمي المقترح لتطوير أداء المصارف الإسلامية.

ويعتمد النموذج المقترح على الدراسات المرجعية الموضحة في الفصول

الثلاثة السابقة حول مداخل، ونماذج التطوير التنظيمي المعاصرة، وبصفة خاصة على نموذجي ماكينزي وكيلمان مع إضافة بعض العناصر التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير المصارف الإسلامية، وبذلك يستهدف هذا الموضوع تناول مفهوم عناصر نموذج التطوير التنظيمي المقترح.

الرسالة:

هي الخصائص الفريدة المميزة للبنك الإسلامي، وبعبارة أخرى هي المبرر من الوجود للبنك الإسلامي في ظل وجود بنوك تقليدية أو بنوك إسلامية أخرى، والرسالة بهذا المعنى تحوي توجهاً مستقبلياً لعمل البنك الإسلامي، كما أنها لا تكون أساساً لإعداد الإستراتيجية والتنظيم وتحديد الأهداف للبنك الإسلامي، ومن هنا يجب أن تكون الرسالة محددة، وشديدة الوضوح ومفهومة من جميع العاملين بالبنك. ونشير هنا إلى رسالة البنك الإسلامي كما يراها مجموعة من الخبراء في إحدى الندوات في البنوك الإسلامية. "يسعى البنك الإسلامي لتقديم خدمات استثمارية ومصرفية متميزة لعملائه وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، من خلال فريق عمل ذي ولاء وكفاءة، والتزام ذاتي؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والارتقاء المعاشي والتكافل الاجتماعي داخل مجتمعات الأمة الإسلامية" [(١)]. وتتناول الرسالة السابقة العناصر التالية:

تضمنت الرسالة طبيعة وشكل الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية:

---

(١) عبدالرحمن الحلو، مرجع سبق ذكره، ص١٣.

- أن هذه الخدمات سواء كانت استثمارية أو خدمات مصرفية فهي تنضبط في عقود شرعية.
- أوضحت الرسالة تحديد فريق العالمين بالبنك ومستوى تأهيلهم.
- تناولت الرسالة الفلسفة الأساسية لعمل البنك الإسلامي، أي النتائج النهائية المستهدفة وهي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستثمار في المشروعات.

وعادة ما تقوم الإدارة العليا بصياغة الرسالة [١] Mission statement ويجب أن تكتب الرسالة حتى توجه الأنشطة الداخلية بالبنك ولكي تعمل كذلك على تنمية الالتزام بها وأن تعمل على تحسين الصورة الذهنية للبنك.

والرسالة المحددة Specific Mission statement تتصف بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- أن تكون مختصرة [٢].
- أن يعتنقها جميع العاملين مع الإيمان بها.
- أن يتم تحديدها بصورة تمكن من عملية قياس مدى تحقيقها [٣].
- توضح الرسالة كيف تتواءم البيئة التنظيمية معها [٤].
- تصف الرسالة كيف يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق النتائج المرغوبة [١].

---

(١) محمد رشاد الحملاوي، دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣)، ص ١٢٤.
(٢) مركز الاقتصاد الإسلامي، ندوة إستراتيجية الإدارة العليا، والتي عقدت بالإسماعيلية أكتوبر ١٩٩١ (القاهرة: مركز الاقتصاد الإسلامي، ١٩٩١).
(٣) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص٤٥.
(٤) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص٤٥.

وقد حدد "بيتر دراكر" ثمانية مجالات للرسالة تتمثل في[٢]:

"موقف المنظمة في السوق، الابتكار، الإنتاجية، المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية، الربحية، مستوى أداء وتنمية الإداريين بالمنظمة، مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم، المسؤولية الاجتماعية".

ويحدد "بينيس" ستة مجالات للرسالة وهي[٣]: "التكامل Integration، التأثير الاجتماعي Influence Social، تعاون الخصوم أو التضامن Collaboration، التكيف والتأقلم Adaption، الكينونة Identity، توفير القدرة على النمو أو إعادة البعث Revitalization.

وقد حدد المؤتمر الثاني للبنوك الإسلامية أربعة تصورات للرسالة في البنوك الإسلامية تتمثل في[٤]:

- بناء وتطوير المجتمع من خلال تجميع المدخرات وتوظيفها على أسس إسلامية.
- توفير قناة تسمح للمدخرين والمستثمرين بتحقيق أغراضهم بشكل يتفق مع الشريعة الإسلامية.
- إعمار الأرض من خلال نظرة الإسلام للمال.

=

(١) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص٤٥.
(٢) المرجع السابق، ص ص ٤٨ – ٤٩.
(٣) المرجع السابق، ص٥١.
(٤) الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية "إستراتيجية البنوك الإسلامية": المؤتمر العام الثاني والذي عقد بالخرطوم في الفترة من ١٤ – ١٦ ربيع الأول عام ١٤٠٩هـ الموافق ٢٥ – ٢٧ أكتوبر سنة ١٩٨٨ (الخرطوم: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٨).

- تحقيق نقلة حضارية اقتصادية مالية اجتماعية سلوكية من منظور إسلامي بالرجوع إلى مفهوم الإسلام للمال والنقد والعمران والملكية الاستخلاف والعمل.

٢/٥ الإستراتيجية [١]:

تعرف الإستراتيجية بأنها المسار الرئيسي الذي يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين الطويل والقصير الأجل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماد على تحليل القوة الذاتية [٢]، كما يعبر عن هذا المعنى بطريقة أخرى وهي أن الإستراتيجية تتعلق بخطة العمل التي يأخذ بها البنك لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك، وبموجب خطة زمنية محددة للتمكن من التحرك بالمؤسسة من واقعها الحالي إلى ما تصبو إليه [٣].

---

(١) الإستراتيجية كلمة يونانية، تتكون من شطرين الأول (Strata). ويعني المناورة والدهاء في الحركة المحسوبة، والثاني (Goss) ويعني الجيش. ولهذا السبب ارتبط استخدام كلمة (إستراتيجية) من أول الأمر بالإطار الحربي وما يعكسه من كر وفر. (عبدالعزيز الشربيني، كيف تدار المؤسسات المصرية إستراتيجياً، الأهرام في ١٩٩٣/١١/٧، ص٨) وتعني الإستراتيجية أنها "خطة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية" "Competitive Advantage" والإبقاء على تواصلها بالدفاع عنها وبذلك تكون الميزة التنافسية من ناحية، وخطة العمل من ناحية أخرى، هي العناصر الرئيسية في رسم الإستراتيجية وتطبيقها عملي(المرجع السابق، نفس الصفحة).

(٢) سيد الهواري، أبعاد الإستراتيجية في بنك إسلامي، ورقة علمية مقدمة في ندوة الإدارة العليا: التنظيم والقيادة والفعالية الكلية، (قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، ١٩٨٢)، ص١.

وللتوسع يرجى الرجوع إلى:

Jay R. Galbraith, Robert K. Kazanjian,: Strategy Implementation; Stracture, Systems and process (N. Y.: West publishing Co., 1986) P. 3.

محمد محمد إبراهيم، ثابت إدريس، المدخل الحديث في إدارة التسويق (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٠)، ص ص ٥١٧ – ٥٤١.

(٣) ريتشارد باسكال، وأنتوني ج، أثوس، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨ .

أي أن الإستراتيجية هي تصور البنك لما يريد أن يكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول البنك إلى هذا الوضع، وبناء عليه تعرف الإستراتيجية على أنها الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة البنك واتجاهه [١].

وتتصل هذه الاختيارات بمجال الخدمات التي يقدمها البنك والأسواق الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في البنك.

مجالات الإستراتيجية:

تتمثل أهم مجالات وأبعاد الإستراتيجية في البنك فيما يلي (٢):

- تحديد جمهور المتعاملين وتشخيص رغباتهم واحتياجاتم، وتوزيعهم الفئوي والمكاني ووزنهم بالنسبة لمجموع المتعاملين، وهو ما يطلق عليه مزيج العملاء "Customer Mix".
- تحديد أنواع الخدمات وأشكالها التي يمكن للبنك تقديمها وخصائص كل منها، وأيهما محل تركيز أكثر، وميزتها النسبية على باقي الخدمات المقدمة، وهو ما يطلق عليه مزيج الخدمات "Services Mix".
- تحديد حصة البنك من السوق المصرفي الحالي والمحتمل ودرجة النمو في هذه الحصة "Market Share".

---

(١) بنيامين ب. تريجو، جون زيرمان، إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم علي البرلسي ومراجعة محمد الحديدي، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨)، ص١٨ .

(٢) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص٣.

- تحديد درجة الانتشار الجغرافي، وأولويات ذلك، ودرجة التغلغل داخل كل منطقة، وربط ذلك بمزيج العملاء، ومزيج الخدمات، وحصة البنك بسوق كل منطقة.
- بماذا تتميز خدمات البنك (الأوعية الادخارية، وصيغ الاستثمار المختلفة) عن غيرها من البنوك الأخرى، وردود الأفعال المتوقعة من البنوك الأخرى تجاه خدماتنا، وما هي ردود أفعالنا تجاه ذلك؟
- ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها، ومعايير الأداء اللازمة لقياس درجة تحقيق تلك الأهداف (الودائع، التوظيف، نمو الخدمات، التكافل الاجتماعي، الربحية).

٣/٥ الهيكل التنظيمي:

ونعني بالهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم البنك الإسلامي، ومدى تجسيده لرسالة وإستراتيجية البنك، وكذلك الدور والطبيعة المميزة لخصائص البنك الإسلامي باعتباره بنك استثمار وتنمية، ودرجة المركزية واللامركزية، والعلاقات بين مختلف الوظائف التنفيذية والاستشارية وبإيجاز يوضح الهيكل المناصب الرئيسية وتبعية كل منها[١].

(١) لمزيد من التفاصيل حول تنظيم البنك الإسلامي يمكن الرجوع إلى:
أ-الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الثالث، التنظيم (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠).
ب-ريتشارد ت. باسكال، أنتوني ج. أثوس، مرجع سبق ذكره، ص١٠٨.
ج-Jay R. Galbraith and Robert K Kazanjiano Op. cit., P.P. 5 – 8

٤/٥ النظـــــم:

ونعني بالنظم ذلك النسيج المتماسك لمختلف أنشطة البنك والمرشد لعمليات التنفيذ المختلفة وبتعبير آخر فهو يمثل القدرة العضلية والأعضاء الحيوية المحركة لأجزاء الهيكل التنظيمي في البنك.

وتمثل النظم الأساس الذي يستخدمه المديرون في تحريك المعلومات ونشرها في أرجاء البنك، وفي اتخاذ القرارات، والنظم تمثل الأداة التي تستخدمها الإدارة للتعبير عن الكيفية التي ترغب فيها لتصريف أعمال البنك، وتحديد ما ترغب لإدارة إنجازه والمراحل التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال.

والنظم المتعددة التي تشكل الشرايين الحيوية لأي بنك تتكون من عمليات روتينية ومن تفاصيل دقيقة. فالنظم تعتبر من الأمور التي يصعب أن تشد حماس المرء[١].

وبالنسبة لنظم العمل في البنك الإسلامي، يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند إعدادها انضباطها شرعياً وقانونياً، وأن تحوي مراحل العمل بشكل متسلسل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب أن تكون مرنة، وتحدّث باستمرار لمراعاة أية تغيرات تستهدف تطوير عمليات البنك ويقوم بإعدادها فريق مكون من الإدارة المختصة وإدارة النظم وإدارة التفتيش وإدارة الحاسب الآلي، وأن يتم تدريب العاملين على نظم العمل بشكل مستمر.

---

(١) المرجع السابق، ص٣٤.

٥/٥ الاستثمار:

يعبر الاستثمار بأنه الرئة التي يتنفس منها البنك الإسلامي، فهو لا يقرض ولا يقترض، ولا يتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاءً، وإنما يقبل الأموال من المودعين وفقاً لضوابط شرعية، ويعيد استثمارها وفقاً لصيغ الاستثمار الإسلامية، لذلك فإنه من الطبيعي لتحسين إنتاجية أي بنك إسلامي فلا يمكن أن نتصور أن يتم ذلك بعيداً عن وظيفة الاستثمار.

وقد يقوم البنك بالاستثمار بنفسه "استثمار مباشر" فيشتري ويبيع، وينشئ المصانع.. الخ، وقد يتعامل مع الغير مضاربة أو مشاركة أو مرابحة أو مزارعة.. الخ، من مختلف صيغ الاستثمار في ضوء الضوابط الشرعية.

لذلك فمن المناسب أن يتوافر للبنك الإسلامي خريطة لفرص الاستثمار توضح الفرص المتاحة، ومجالاتها زراعية كانت أم صناعية أم تجارية.. الخ، ومن ثم يتم اختيار بعض الفرص وإجراء دراسات الجدوى المبدئية لبعض هذه المشروعات، وما يثبت صلاحيته يتم القيام بدراسات الجدوى الشاملة (الدراسات التسويقية والفنية والتجارية والمالية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية)، ثم يقوم البنك بترويج المشروعات التي يثبت صلاحيتها وجدواها، كما يحدد طبيعة ونوع وآجال التمويل الملائمة لكل مشروع على حدة.

ولما كانت طبيعة العمل في البنك الإسلامي مختلفة فمن المتصور كذلك أن تختلف أساليب إدارة ومتابعة المشروعات الممولة، حيث يتطلب الأمر التعامل مع العملاء كشركاء، وليس كمقترضين، وما يترتب على ذلك من

التواجد مع العملاء بشكل مستمر، حتى يمكن إكساب العاملين مهارة رجال الأعمال[(١)].

٦/٥ الرقابة الشرعية:

ونعني بالرقابة الشرعية، تلك الجهود التي تقوم بها هيئة متخصصة، تقرها الجمعية العمومية للبنك وتكون متفرغة تماماً، وتتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل، ولمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات، ويتحتم أن يكون هؤلاء الأعضاء من علماء الشرع وفقهاء القانون المقارن، وأن تتمتع الهيئة باستقلالها عن الإدارة وتتمثل جهود هيئة الرقابة الشرعية في الآتي:

- إعداد الندوات لمختلف العاملين في مجال فقه المعاملات والضوابط الشرعية للعمل المصرفي الإسلامي، وذلك بالتعاون مع إدارات التدريب.
- تدريب وتهيئة وتنمية العاملين الجدد على أساسيات العمل المصرفي الإسلامي. بالمشاركة مع إدارات التدريب.
- القيام بالزيارات الميدانية لمختلف الإدارات والعاملين للتعرف على طبيعة وأساليب وأنشطة المصرف من منظور مصرفي إسلامي، والرد على استفسارات العاملين.
- إبداء الرأي الشرعي مسبقاً في الموضوعات والمسائل فيها يتعلق بأعمال البنك، ومعاملاته ونشاطاته المختلفة وبيان مدى موافقتها لأحكام الشريعة.

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع إلى:

أ-الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء السادس، الاستثمار (الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٤).

ب-الغريب ناصر، التمويل بالمشاركة، مرجع سبق ذكره.

ج-المركز الدولي للاستشارات، برنامج البيع بالمرابحة والتمويل بالمشاركة، الذي عقد في الفترة من ٩/١٢ – ١٦-١٩٩٣/٩، (القاهرة: المركز الدولي للاستشارات، ١٩٩٣).

- التعاون مع مختلف إدارات البنك في ابتكار صيغ معاملات جديدة تلبي حاجات جمهور المستثمرين والمعاونة في صياغة العقود، ووضع الضوابط الشرعية لهذه الصيغ الجديدة.
- الإشراف على طباعة فتاوى هيئة الرقابة الشرعية، وتوزيعها على مختلف العاملين في البنك وعلى جمهور المتعاملين.
- مراجعة أعمال البنك ومعاملاته وسائر أنشطته للتحقق من أمرين؛ أن ما قامت به الإدارة من أعمال لم يسبق عرضها على الهيئة يوافق أحكام الشريعة، والثاني: أنا ما قامت به الإدارة من أعمال سبق عرضها على الهيئة نفذ وفقاً لأحكام الشريعة[(١)].

٧/٥ نسق القيم:

يعبر عن النسق بأنه مجموعة متفاعلة فيما بينها لكي تؤدي وظيفة معينة ويسهم كل منها بوزن معين حسب أهميته ودرجة فعاليته داخل النسق[(٢)].

أما القيم فيعبر عنها بأنها عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع إلى:
عبدالحميد البعلي، الاستثمار والرقابة الشرعية في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية: دراسة فقهية وقانونية ومصرفية (الطبعة الأولى، قبرص، بنك فيصل الإسلامي بقبرص التركية الإسلامية، ١٩٩١)، ص ١٩١ – ٢٨٩.
تقرير المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥ – ٢٥.

(٢) عبداللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٩٢)، ص٣٦.

الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف [(١)].

ونسق القيم "عبارة عن البناء أو التنظيم الشامل لقيم الفرد، وتمثل كل قيمة في هذا النسق عنصراً من عناصره، وتتفاعل هذه العناصر معاً لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد" [(٢)].

كما يعبر البعض عن نسق القيم باسم "الأهداف السامية" ويضع التعريف التالي [(٣)].

المعاني القيمة والمفاهيم التي تسترشد بها إدارة البنك والعاملون فيها، وهي عادة ما تنطوي على المعاني الروحية الهامة والقيم المشتركة للأفراد العاملين في البنك فتشير إلى الأغراض والأهداف العليا التي تسعى إدارة البنك والعاملين فيها إلى تحقيقها وتكريس أنفسهم لها، وهذه الأهداف ليست من نوع الأهداف الملموسة القريبة الأجل مثل تحقيق نسبة معينة من النمو أو الحصول على نسبة معينة من العوائد على الاستثمارات، وإنما يتعلق هذا العامل بالقيم أو الأغراض التي "تستهوي قلوب الرجال" وتحرك مشاعرهم والتي تجتمع حولها كل من الأغراض الفردية للعاملين وأغراض البنك ذاته.

وهناك من ينظر إلى نسق القيم على أنها مجموعة من "المثل العليا"[(٤)] تتسم بما يلي [(١)]:

---

(١) المرجع السابق، ص ص ٥٩ – ٦٠.
(٢) المرجع السابق، ص ٦٢.
(٣) ريتشارد ت. باسكال، أنتوني ج. أثوس، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٩ – ١١٠.
(٤) توجد ترجمة لهذه الكلمة "Shared values" باسم "القيم السامية".

أن تكون هامة وحاسمة، وقابلة للاستمرار والدوام، والتطبيق.

ويرى محمد إبراهيم أن القيم المشتركة هي مجموعة المعايير والقواعد السامية التي تختص بالسلوك الشخصي والتصرف المهني، ويتم الاتفاق عليها وقبولها في كل مجالات عمل البنك [٢].

وتتعدد مجالات المثل العليا، فقد تكون [٣]:

١-البنك بصفته كيان قائم بذاته:

حيث يكون البنك كشخصية معنوية يتمتع بإعجاب وقبول العاملين فيه، وكذلك المجتمع الذي يعمل فيه البنك.

٢-الأسواق الخارجية للبنك:

حيث يركز البنك على الخدمات التي يقدمها للإنسانية عموماً والمحافظة على قيمة "جودة الخدمة" وطريقة تقديمها للعملاء من خلال المعتقدات لدى البنك الإسلامي من إرسائه لقواعد فقه المعاملات بما يؤدي إلى تنمية العمران والمجتمعات الإسلامية، بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الحياة في الأمة الإسلامية.

٣-العمليات الداخلية للبنك:

حيث يتم التركيز على احتياجات العاملين في البنك الإسلامي وفيما يتعلق بوظائفهم، وربما يتعلق بهم كأفراد لهم سلوك ملتزم في إطار الشريعة

=

(١) المرجع السابق، ص٢٦٧.

(٢) محمد محمد إبراهيم، كيف تكون رجل بيع ناجح (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢)، ص٤٣٩.

(٣) المرجع السابق، ص ص ٢٦٧ – ٢٦٨.

الإسلامية مع التزام عقائدي بالصدق والأمانة والعلم والمهارة وحسن الخلق، أي "لا يخشى في الله لومة لائم"، ومع الالتزام الذاتي فهناك الالتزام المؤسس وهي نظرة البنك للعاملين ويتمثل ذلك في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، من حيث نموها، وتطورها، أي العمل على الاهتمام بأهداف البنك والعاملين معاً.

٤-علاقة البنك بالمجتمع والدولة:

حيث يتم احترام وتكريم القيم السائدة، وامتثال النظم والقوانين السارية.

٥-علاقة البنك بالثقافة:

حيث يتم تعزيز وتكريم المعتقدات الراسخة للدين الإسلامي باعتباره الإطار الذي يعمل البنك الإسلامي في داخله، وأن تتسق الأفكار مع الأقوال والأفعال، وعدم تناقضها.

٨/٥ نمط القيادة:

وتعني الكيفية التي يتصرف بها المديرون الرئيسيون في سعيهم لتحقيق أغراض البنك، كما تشير إلى الأسلوب الثقافي الذي يتبعه البنك، وبذلك فإن أسلوب القيادة يعبر عن أنماط السلوك التي يتحلى بها المديرون التنفيذيون وفريق العاملين في الإدارة العليا.

ونحن نتناول أسلوب القيادة هنا باعتباره أحد عناصر نموذج التطوير لما له من أهمية كبيرة في إحداث التطوير في البنوك الإسلامية، وذلك باعتبار أن القيادة المطلوبة في البنوك الإسلامية، والأسلوب المرغوب فيه، هو القيادة التحويلية التي تعمل على قيادة وإدارة عملية التحول من العمل المصرفي

التقليدي إلى العمل المصرفي الإسلامي، التحويل من الأداء المنخفض إلى الأداء المرتفع، ولكي تحقق هذا الهدف من المتصور أن تكون القيادة وتصرفاتها، وأن تقوم باتخاذ القرارات من خلال الالتزام بالشورى، والاستماع إلى وجهات نظر مختلف المستويات الإدارية، بما يعمل على تنمية روح المبادأة والابتكار لمختلف المستويات، وأن تمتد الشورى إلى كل المستويات الإدارية، حتى الصف الأول من العاملين (موظفي الشباك مثلا)، وأن يتوافر للقيادة رؤية إستراتيجية للمصرف، ما يود أن يصل إليه حتى يمكن قيادة فريق العاملين في هذا الاتجاه، وأن يتوافر للقيادة القدرة على التعامل مع كل أنواع الناس، والاستعداد لتحمل المسؤولية عن الغير، والنظر إلى الجميع على أنهم فريق مسؤول عن نجاح البنك، والقيادات أحد الأعضاء في هذا الفريق.

وأن تؤمن القيادات في البنوك الإسلامية بأنها صاحبة رسالة "تجسيد الاقتصاد الإسلامي في التطبيق العملي" مع إشباع مختلف حاجات الأطراف ذات المصلحة في البنك "المساهمين – العاملين – أصحاب الودائع – عملاء الاستثمار – المجتمع".وأن يكون تقييم أداء العاملين والفروع والإدارات على أساس النتائج المحققة، وليس وفقاً لأية اعتبارات أخرى.

٩/٥ المهارات الكلية:

ونعني بالمهارات الكلية تلك المهارات التي ينفرد بها البنك الإسلامي في مقابلته للبنوك التقليدية، وفي مقارنته بالبنوك الإسلامية الأخرى، وأيضاً تلك القدرات التي يتميز بها العاملون في البنك. ومن هنا نلاحظ أن المهارات

تنطبق على كل من المستوى التنظيمي ومستوى العلاقات المشتركة بين الأشخاص العاملين في البنك [١].

ومن مجالات التركيز الأساسية والتي ستكون أحد مكونات هذا العنصر هو المهارات المؤسسية للبنك الإسلامية من حيث طبيعة ونوع الخدمات المقدمة، وإحساس العاملين بالانتماء والولاء والارتباط بالعمل المصرفي الإسلامي، وإدراك العميل لتميز المصرف في حصوله على العائد المتميز والحلال أيضاً، وأن تقدم المصارف الإسلامية خدمات استثمار جديدة، ومما يبرز مهارة البنك الإسلامي أن علاقته بالمودعين علاقة مشاركة وليس علاقة مقرض بمقترض، وما يترتب عليها من العمل سوياً "إن الله مع الشريكين ما لم يخن أحدهما الآخر".. كما يظهر البعد الاجتماعي واضحاً في أداء البنك الإسلامي.

١٠/٥ الموارد البشرية:

إن اهتمامات البنك الإسلامي بتطوير أدائه من خلال نموذج متكامل يحوي الرسالة باعتبارها نقطة انطلاق لتحديد الاتجاه وصياغة الإستراتيجية بأبعادها الاستثمارية والتنموية والعقائدية إنما تمثل أساساً لتحديد الهيكل التنظيمي باعتباره الهيكل العظمي للبنك حيث يحدد بشكل واضح الأجزاء الرئيسية للبنك، ويكون أساساً لتحديد نظم العمل باعتبارها النسيج والقوى العضلية المحركة للنشاط، وهذا بطبعه يحدد الوظيفة الأساسية – للبنك الإسلامي باعتباره بنك استثمار وتنمية – وهي الاستثمار كأحد العناصر التي لا يمكن إغفالها عند تطوير البنك ثم الرقابة الشرعية كأحد عناصر التطوير التي

(١) ريتشارد ت. باسكال، انتوني ج. أثوس، مرجع سبق ذكره، ص١٠٨.

توضح مدى الثقة في البنك من خلال الانضباط الشرعي لجميع عملياته، وتمثل نسق القيم السامية التي يتحلى بها الإدارة والعاملون والبنك تمثل الروح لجسد وهيكل البنك، وتمثل المهارات الكلية للبنك وللعاملين أساساً للتميز والتفرد، ومثل عنصر أسلوب القيادة العقل المفكر، ومراكز الإحساس التي توجه العمل في البنك ككل من خلال المشاركة الفعالة والإدارة الفعالة لعمليات البنك، وكل هذه العناصر مجتمعة كي يمكن تحريكها نحو التطوير يجب أن نهتم بالموارد البشرية، وهي العنصر الأخير في النموذج الذي نقترحه لتطوير البنك الإسلامي.ونعني بإدارة الموارد البشرية "أنها محاولة لإدارة العمل في البنك بطريقة منتجة ومنتظمة للجوانب الهامة من تدفق العاملين للالتحاق بالبنك ابتداء من عمليات الاستقطاب للوظيفة وتنمية واستخدام العاملين وتحفيزه ومكافآتهم، وحتى بلوغ سن التقاعد، وإدارة الموارد البشرية تعني بشكل رئيسي بمجموعات العاملين وليس بالأفراد [١].

وتحقيقاً لأهمية الموارد البشرية باعتبارها أثمن مورد في البنك الإسلامي، ولما كانت للبنك الإسلامي خصائص مميزة سبق الإشارة إليها، فإن اختيار العاملين يجب أن يتم وفقاً لمتطلبات العمل المصرفي الإسلامي، في ضوء خطة متكاملة لتحديد القوى العاملة المطلوبة، مع مراعاة أن تتضمن هذه الخطة تدريب وتطوير وتنمية قدرات العاملين وتزويدهم بالمعارف الشرعية

---

(١) المرجع السابق، ص١١٧.

وللتوسع يمكن الرجوع إلى:

أ-الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١).

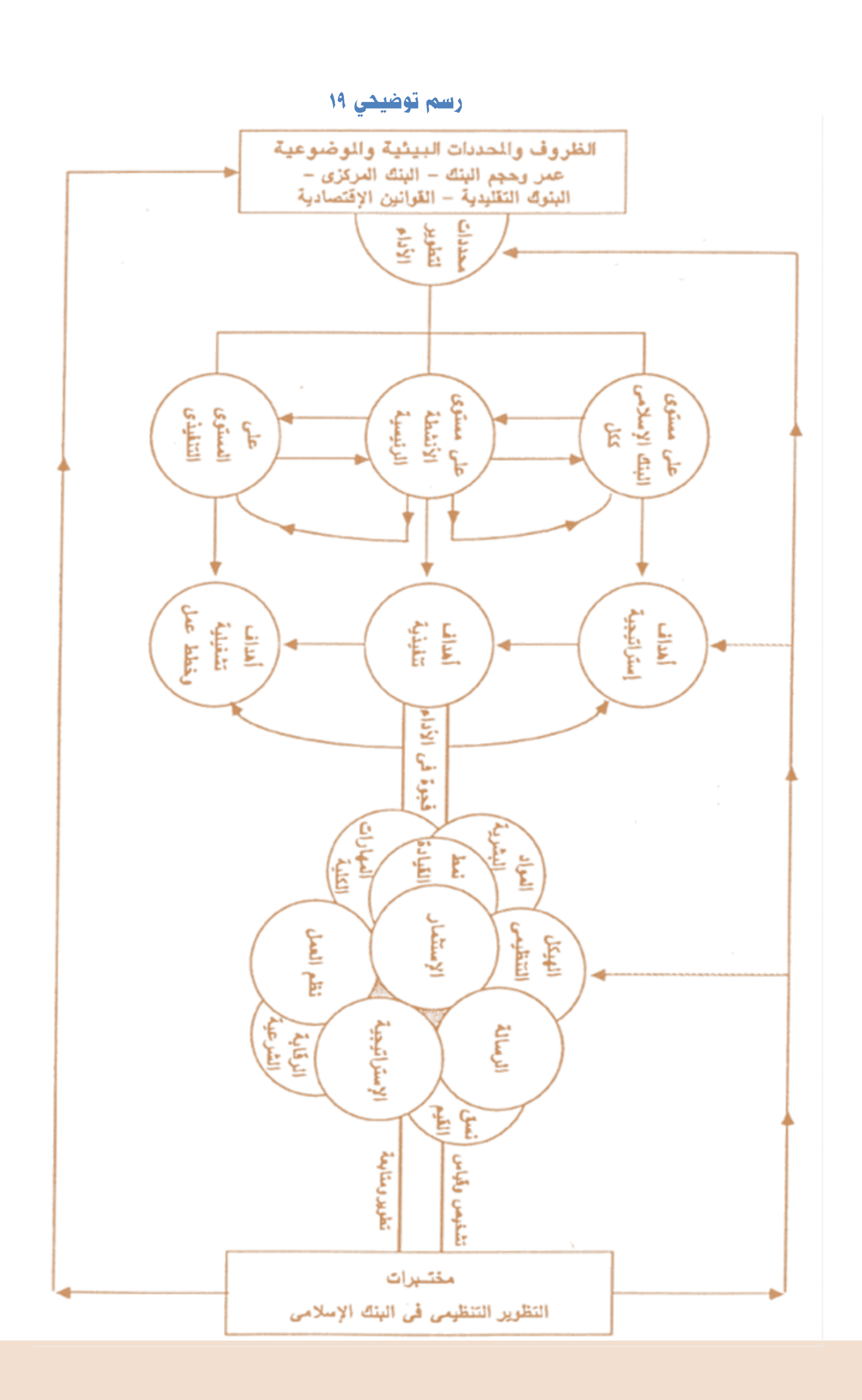
ب-سمير رمضان الشيخ، مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره.

وصقل مهاراتهم في مجال الممارسة العملية، على أن يتم تقييم أدائهم وتحفيزهم وفقاً للنتائج المحققة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات بما ينمي روح المبادأة والابتكار، ولما كانت لخدمات البنوك الإسلامية طبيعة خاصة فإنه من المتصور أن يقوم العاملون بدور المستشار والمعلم للعملاء، والتحلي بالخلق الحسن والأناة، والتزام الصدق في معاملة العملاء والزملاء والرؤساء.

٥/١١ خصائص نموذج التطوير المقترح:

- إن هذا النموذج يعمل بكل عناصره في وقت واحد من خلال المشاركة وبمعنى آخر فالمفهوم الشامل للتطوير يعني التفكير في العناصر في وقت واحد، ويتنافى مع مفهوم الأولوية.
- أن هذا النموذج يجمع بين جوانب مادية وملموسة مثل الرسالة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي ونظم العمل والاستثمار، وجوانب أخرى غير ملموسة، وهي الرقابة الشرعية ونسق القيم المشتركة وأسلوب القيادة والمهارات الكلية للبنك والموارد البشرية.
- أن العمل بهذا النموذج يتم من خلال المشاركة بين الإدارة والعاملين، وقد يستعان بأحد الخبراء لفترة مؤقتة في بداية التطبيق.
- أن العمل بهذا النموذج يحتاج إلى تهيئة واقتناع من جانب الإدارة العليا .
- أن التغيير الحقيقي يتم من خلال العناصر العشرة مجتمعة.
- يجب أن يكون هناك تناغم وتناسق داخلي بين العناصر العشرة حتى يستطيع البنك تنفيذ عملية التطوير بأفضل ما يمكن.
- أن المشاركة لإحداث التغير تعني تنفيذ مجموعة من المختبرات، يتم من خلالها الاتفاق على إستراتيجية التطوير، ومراحل عملية التطوير، وفيما يلي شكلاً يبين النموذج المقترح لتطوير البنوك الإسلامية:

رسم توضيحي ١٩



الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم البنك الإسلامي وخصائصه المميزة، وأسلوب العمل فيه، والمعضلات التي تواجه البنوك الإسلامية سواء كانت مرتبطة بالموارد البشرية أو بطبيعة العمل ونظمه أو بأساليب الرقابة المصرفية أو الشرعية، وتعرضنا لمجهودات ومجالات التطوير سواء كانت على مستوى الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية أو على مستوى المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، أو على مستوى البنك الإسلامي للتنمية.

ثم عرضنا لجهود التطوير والتنمية في بنك فصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية واتضح أنها جهود جزئية، غير متكاملة، وغير مترابطة وتبرز حاجة البنوك الإسلامية إلى نموذج متكامل ومتناسق للتطوير.

وينتهي هذا الفصل باقتراح نموذج يتكون من عشرة عناصر هي "الرسالة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، الاستثمار، الرقابة الشرعية، نسق القيم، نمط القيادة، المهارات الكلية، الموارد البشرية" لاستخدامه في تطوير البنوك الإسلامية.

ورغبة من الباحث في التأكد من مدى صلاحية وملائمة هذا النموذج للتطوير سوف يتم اختياره من خلال التعرف على إدراك القيادات في البنوك الإسلامية لمدى الارتباط بين عناصره، ومدى الاتفاق حول مدى أهميته ونطاق تطبيقه.

وهذا ما سنتناوله في الفصل التالي إن شاء الله تعالى.



الفصل الخامس
نتائج الدراسة الميدانية
واختبار الفروض

١-مقدمة.

٢-الأساليب الإحصائية.

٣-تحليل النتائج واختبار الفروض.

الفصل الخامس
نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

١- مقدمة:

يستهدف هذا الفصل تحليل وبيان نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار مدى صلاحية وملائمة نموذج التطوير التنظيمي المقترح لتطوير البنوك الإسلامية، لذلك فإننا سوف نتناول ما يلي:

- بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة والملائمة لاختبار مدى ملائمة نموذج التطوير التنظيمي المقترح لتطوير البنوك الإسلامية.
- اختبار صحة الفروض المتعلقة بنموذج التطوير التنظيمي المقترح، وبيان المقترحات والتوصيات للمستجيبين في البنكين.

في ضوء أهداف وفروض البحث فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

٢- الأساليب الإحصائية:

١/٢ حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمستجيبين من البنكين (وللإدارة العليا والوسطى) لعناصر نموذج التطوير التنظيمي سواء كان ذلك مرتبط بتقديرهم للأهمية أو التطبيق.

٢/٢ حساب قيمة "ت" للتعرف على معنوية الفروق بين الأوساط الحسابية للبنكين، وبين المستويات الإدارية (عليا – وسطى) لكل من الأهمية والتطبيق. وذلك بالنسبة لعناصر التطوير التنظيمي.

٣/٢ حساب معامل الارتباط بين تقديرات المستجيبين بين الأهمية والتطبيق لعناصر التطوير التنظيمي. سواء كان ذلك على مستوى البنوك أو المستويات الإدارية (عليا – وسطى) في البنكين.

٤/٢ حساب معامل الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث إدراك المستجيبين للأهمية على مستوى الدراسة وللبنكين معاً، وللمستويات الإدارية (عليا – وسطى) في كل بنك.

٣- تحليل النتائج واختبار الفروض:

الفرض الثالث:

يتمتع النموذج المقترح للتطوير التنظيمي بعلاقات ارتباط معنوية بين عناصره، من حيث إدراك المستجيبين للأهمية.

ويقوم هذا الفرض على أساس أن النمذجة تتطلب تناسق داخلي بين مكونات النموذج، وكلما كانت هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات النموذج كلما زادت صلاحيته للتطبيق.

لذلك فإننا سوف نقوم بحساب معاملات الارتباط بين عناصر النموذج على المستويات التالية:

- على مستوى الدراسة ككل.
- على مستوى بنك فيصل الإسلامي المصري ومستوياته الإدارية (عليا – وسطى).
- على مستوى المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ومستوياته الإدارية (عليا – وسطى).

ولاختيار صحة هذا الفرض تم احتساب العلاقة بين عناصر نموذج

التطوير التنظيمي وبعضها البعض من حيث إدراك المستجيبين للأهمية، وذلك بإعداد مصفوفة الارتباط للعلاقة بين معاملات الارتباط والتي بلغ عددها لكل مستوى من مستويات الدراسة ٤٥ معامل ارتباط تم تصنيفها على الوجه التالي [١]:

- معاملات ارتباط موجبة معنوية قوية (٠.٤٠) فأكثر.
- معاملات ارتباط ضعيفة أقل من (٠.٤٠).

ا-على مستوى الدراسة:

جدول ٢١ مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي على مستوى الدراسة من حيث الأهمية

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
١-الرسالة	-	٤٥ر	٣٧ر	٥٨ر	٦٤ر	٤٠ر	٤٤ر	٥٨ر	٥٦ر	٤٨ر
٢-الإستراتيجية		-	٥٣ر	٤٥ر	٥٨ر	٣٦ر	٤٣ر	٥١ر	٤٨ر	٤٤ر
٣-نسق القيم			-	٣١ر	٥٠ر	٣٣ر	٤٩ر	٤٦ر	٣٥ر	٥٠ر
٤-الاستثمار				-	٥١ر	٥٠ر	٣٩ر	٥٨ر	٥٥ر	٣٦ر
٥-الهيكل التنظيمي					-	٥١ر	٥٥ر	٧٢ر	٦٦ر	٤٨ر
٦-الرقابة الشرعية						-	٣٣ر	٤٥ر	٣٧ر	٤١ر
٧-المهارات الكلية							-	٦٠ر	٥١ر	٤٩ر
٨-نظم العمل								-	٥٩ر	٤٥ر
٩-نمط القيادة									-	٣٦ر
١٠-الموارد البشرية										-

تتوزع معاملات الارتباط في الجدول السابق وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي:

---

(١) مقابلة مع رفعت جاب الله أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة الأزهر بتاريخ ٩٣/١١/٢٨ بمقر الكلية.

جدول ٢٢تصنيف معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيميمن حيث الأهمية على مستوى الدراسة

ضعيفة		قوية		المجموع	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١٠	٢٢,٢	٣٥	٧٧,٨	٤٥	١٠٠٪

بدراسة الجدول السابق رقم (٢٦) يتبين أن معاملات الارتباط القوية المعنوية الموجبة تمثل (٧٧,٨) من إجمالي عدد الارتباطات، في حين أن الارتباط الضعيفة تمثل ٢٥,٢٪ من إجمالي الارتباطات، وهذا يوضح الترابط بين عناصر النموذج من حيث إدراك المستجيبين للأهمية، بما يوضح التناسق الداخلي بين مكونات النموذج المقترح.

٢-على مستوى بنك فيصل الإسلامي المصري:

جدول ٢٣مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي في بنك فيصل الإسلامي المصري من حيث الأهمية

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
١-الرسالة	-	ر٥٠	ر٣٧	ر٥٤	ر٦١	ر٣٣	ر٣٤	ر٥٤	ر٤٧	ر٤٤
٢-الإستراتيجية		-	ر٤٣	ر٤٥	ر٥٦	ر٢٤	ر٤١	ر٥٤	ر٣٦	ر٤٥
٣-نسق القيم			-	ر١٨	ر٥٠	ر٢٠	ر٤٨	ر٣٩	ر٢٨	ر٤٩
٤-الاستثمار				-	ر٥١	ر٣٠	ر٢٠	ر٥٢	ر٤٤	ر١٨
٥-الهيكل التنظيمي					-	ر٣٧	ر٤٧	ر٦١	ر٥٧	ر٣٦
٦-الرقابة الشرعية						-	ر٢٤	ر٣٠	ر١٨	ر٣٣
٧-المهارات الكلية							-	ر٥٣	ر٣٧	ر٤٤
٨-نظم العمل								-	ر٤٦	ر٣٩
٩-نمط القيادة									-	ر١٥
١٠-الموارد البشرية										-

تتوزع معاملات الارتباط في الجدول السابق وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٢٤تصنيف معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث الأهمية لبنك فيصل الإسلامي

ضعيفة		قوية		المجموع	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
٢١	٤٦,٧	٢٤	٥٣,٣	٤٥	١٠٠

بدراسة الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط القوية المعنوية الموجبة ٥٣,٣٪ من إجمالي معاملات الارتباط في حين أن معاملات الارتباط الضعيفة تمثل ٤٦,٧٪ من إجمالي معاملات الارتباط وهذا يتفق مع نتائج الجدول السابق من حيث زيادة نسبة معاملات الارتباط الموجبة المعنوية.

١/٢ الإدارة العليا – بنك فيصل الإسلامي المصري:

جدول ٢٥مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي للإدارة العليا في بنك فيصل الإسلامي المصري من حيث الأهمية

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
١-الرسالة	-	٤٨ر	٦٤ر	٧٤ر	٦٤ر	٧٠ر	٤٢ر	٦٢ر	٤٠ر	٦٧ر
٢-الإستراتيجية		-	٦٣ر	٣٨ر	٦١ر	٤٣ر	٥٠ر	٥٦ر	٢٠ر	٦٠ر
٣-نسق القيم			-	٣٧ر	٦٤ر	٤١ر	٦٢ر	٤٧ر	٣٣ر	٨٥ر
٤-الاستثمار				-	٧١ر	٣٩ر	١٣ر	٦٢ر	٣٧ر	٥٤ر
٥-الهيكل التنظيمي					-	٣٤ر	٤٢ر	٧٨ر	٦٤ر	٧٣ر
٦-الرقابة الشرعية						-	٢٢ر	٥٥ر	٤٨ر	٥٦ر
٧-المهارات الكلية							-	٦٢ر	٢٣ر	٥٦ر
٨-نظم العمل								-	٧٠ر	٦٣ر
٩-نمط القيادة									-	٤٨ر
١٠-الموارد البشرية										-

تتوزع معاملات الارتباط في الجدول السابق وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٢٦تصنيف معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث إدراك المستجيبين للأهمية للإدارة العليا في بنك فيصل الإسلامي المصري

ضعيفة		قوية		المجموع	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١٠	٢٢,٢	٣٥	٧٨,٨	٤٥	%١٠٠

بدراسة الجدول السابق رقم (٣٠) يتضح أن نسبة عدد معاملات الارتباط الموجبة المعنوية القوية ١٨٪ من إجمالي معاملات الارتباط في حين أن معاملات الارتباط الضعيفة ٢٢,٥٪ وعلى ذلك نجد أن نتائج الدراسة على مستوى الإدارة العليا في بنك فيصل الإسلامي المصري تتفق مع نتائج الجدول (٢٤) على مستوى الدراسة ككل. وهذا يوضح الاتساق بين عناصر نموذج التطوير من وجهة نظر الإدارة العليا في بنك فيصل.

٢/٢ الإدارة الوسطى – بنك فيصل الإسلامي المصري:

جدول ٢٧مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي للإدارة الوسطى في بنك فيصل الإسلامي المصري من حيث الأهمية

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
١-الرسالة	-	٥٠ر	٢٩ر	٤٧ر	٦٣ر	٢٥ر	٣٥ر	٥٢ر	٤٤ر	٤٠ر
٢-الإستراتيجية		-	٣٦ر	٤٦ر	٥٧ر	١٨ر	٣٩ر	٥٣ر	٣٨ر	٤٠ر
٣-نسق القيم			-	١٢ر	٥٠ر	١١ر	٤١ر	٣٧ر	٢٨ر	٢٨ر
٤-الاستثمار				-	٥٠ر	٣١ر	٢٤ر	٥٠ر	٤١ر	٠٧ر
٥-الهيكل التنظيمي					-	٤٠ر	٥٠ر	٥٩ر	٥٩ر	٢٩ر
٦-الرقابة الشرعية						-	٢٥ر	٢٣ر	١٣ر	٢٢ر
٧-المهارات الكلية							-	٥١ر	٤٣ر	٣٨ر
٨-نظم العمل								-	٤١	٣١ر
٩-نمط القيادة									-	٠٥ر
١٠-الموارد البشرية										-

تتوزع معاملات الارتباط في الجدول السابق رقم (٣١) وفقاً لما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول ٢٨تصنيف معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث إدراك الإدارة الوسطى للأهمية ي بنك فيصل الإسلامي المصري

ضعيفة		قوية		المجموع	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
٢٣	٥١,١	٢٢	٤٨,٩	٤٥	١٠٠%

بدراسة الجدول السابق يتضح أن نسبة عدد معاملات الارتباط المنخفضة ٥١,١٪ من إجمالي أعداد معاملات الارتباط، وأن نسبة عدد معاملات الارتباط الموجبة القوية والمعنوية ٤٨,٩٪ وهي نسبة متوسطة وإذا كانت النتائج تؤكد ارتباط موجب وإيجابي إلا أنه متوسط وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة الوسطى من خلال معايشتها للممارسة الفعلية قد لا ترى مثل هذا الارتباط كما تراه الإدارة العليا، وقد يرجع ذلك إلى عدم دقة إجابات المستجيبين على أسئلة الاستقصاء في الإدارة الوسطى في بنك فيصل الإسلامي المصري، أو إلى خطأ في صياغة بعض عبارات الاستقصاء ذاته.

٣-المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

جدول ٢٩ مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث الأهمية

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
١-الرسالة	-	ر٤١	ر٣٨	ر٦٣	ر٧١	ر٤٩	ر٥٥	ر٦٤	ر٦٩	ر٥٣
٢-الإستراتيجية		-	ر٦٤	ر٤٤	ر٥٩	ر٤٦	ر٤٥	ر٤٩	ر٥٨	ر٤٣
٣-نسق القيم			-	ر٤٦	ر٥٣	ر٤٨	ر٥٢	ر٥٥	ر٤٣	ر٥٢
٤-الاستثمار				-	ر٦٨	ر٦٧	ر٥٨	ر٦٣	ر٦٥	ر٥٢
٥-الهيكل التنظيمي					-	ر٦٠	ر٦٤	ر٧٩	ر٧١	ر٥٨
٦-الرقابة الشرعية						-	ر٤١	ر٥٥	ر٥١	ر٤٨
٧-المهارات الكلية							-	ر٦٧	ر٦٥	ر٥٤

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
٨-نظم العمل								-	٦٨ر	٥١ر
٩-نمط القيادة									-	٥٣ر
١٠-الموارد البشرية										-

تتوزع معاملات الارتباط في الجدول السابق وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٣٠تصنيف معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث إدراك المستجيبين للأهمية في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

ضعيفة		قوية		المجموع	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
-	-	٤٥	١٠٠	٤٥	١٠٠%

بدراسة الجدول السابق يتبين أن نسبة عدد معاملات الارتباط الموجبة القوية ١٠٠٪ من مجموع عدد معاملات الارتباط، وهذا يوضح مدى التناسق الداخلي لعناصر نموذج التطوير التنظيمي من خلال إدراك المستجيبين في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية لأهمية وجود نموذج مترابط متناسق بين أجزائه لإحداث التطوير، وقد يرجع ذلك إلى الظروف الخاصة التي مر بها المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، من تعاقب للقيادات، ومواجهة بعض الأزمات واجتيازها من خلال برنامج عمل، كل هذه الظروف حدث بالمستجيبين لإبراز هذا التكامل لأهمية وجود نموذج للتطوير التنظيمي.

٣/١ الإدارة العليا: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية:

جدول ٢١ مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية لمستوى الإدارة العليا من حيث الأهمية

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
١-الرسالة	-	ر٦٢	ر٤٣	ر٦٦	ر٦٥	ر٠٣	ر٥٦	ر٥١	ر٢٢	ر١٣
٢-الإستراتيجية		-	ر٦٠	ر٤٨	ر٨١	ر٣١	ر٥٦	ر٩١	ر٣٧	ر٤١
٣-نسق القيم			-	ر٣٩	ر٤٢	ر٥٦	ر٥١	ر٣٤	ر٢٨	ر١٩
٤-الاستثمار				-	ر٧٤	ر٤١	ر٤٠	ر٣٩	ر٧٤	ر٢٤
٥-الهيكل التنظيمي					-	ر٠٢	ر٤٧	ر٧٦	ر٧٧	ر٣٨
٦-الرقابة الشرعية						-	ر٠٥	ر٠٦	ر١٩	ر١٩
٧-المهارات الكلية							-	ر٦٩	ر٢٤	ر٣٧
٨-نظم العمل								-	ر٣٦	ر٢٢
٩-نمط القيادة									-	ر٣٥
١٠-الموارد البشرية										-

تتوزع أعداد معاملات الارتباط في الجدول السابق وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٢٢ تصنيف أعداد معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث للأهمية لمستوى الإدارة العليا بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

ضعيفة		قوية		المجموع	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
٢١	٤٦,٧	٢٤	٥٢,٣	٤٥	%١٠٠

بدراسة الجدول السابق يتضح أن نسبة عدد معاملات الارتباط الموجبة القوية المعنوية ٥٣,٣٪ في حين أن نسبة عدد معاملات الارتباط الموجبة المنخفضة المعنوية ٤٦,٧٪.

وعلى ذلك نجد زيادة نسبة عدد المعاملات الموجبة القوية المعنوية وهذا يوضح وجود تناسق داخلي بين عناصر النموذج المقترح من وجهة نظر

الإدارة العليا في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

٢/٣ الإدارة الوسطى: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

جدول ٢٣مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية لمستوى الإدارة الوسطى من حيث الأهمية

عناصر نموذج التطوير / عناصر نموذج التطوير	١-الرسالة	٢-الإستراتيجية	٣-نسق القيم	٤-الاستثمار	٥-الهيكل التنظيمي	٦-الرقابة الشرعية	٧-المهارات الكلية	٨-نظم العمل	٩-نمط القيادة	١٠-الموارد البشرية
١-الرسالة	-	٤٠ر	٣٨ر	٦٤ر	٧٢ر	٥٣ر	٥٤ر	٦٥ر	٧٢ر	٦٢ر
٢-الإستراتيجية		-	٦٤ر	٤٥ر	٥٩ر	٤٦ر	٤٤ر	٤٨ر	٦٠ر	٤٣ر
٣-نسق القيم			-	٤٨ر	٥٥ر	٤٩ر	٥٢ر	٥٩ر	٤٦ر	٥٦ر
٤-الاستثمار				-	٦٨ر	٧١ر	٥٩ر	٦٤ر	٦٤ر	٥٤ر
٥-الهيكل التنظيمي					-	٦٤ر	٦٥ر	٧٩ر	٧١ر	٦١ر
٦-الرقابة الشرعية						-	٤٤ر	٥٨ر	٥٤ر	٥٠ر
٧-المهارات الكلية							-	٦٧ر	٦٧ر	٦٤ر
٨-نظم العمل								-	٧٠ر	٥٥ر
٩-نمط القيادة									-	٥٥ر
١٠-الموارد البشرية										-

يتبين من الجدول السابق أن أعداد معاملات الارتباط لعناصر التطوير التنظيمي تتوزع وفقاً لما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ٣٤تصنيف أعداد معاملات الارتباط بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث الأهمية لمستوى الإدارة الوسطى في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

ضعيفة		قوية		المجموع	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
-	-	٤٥	١٠٠	٤٥	١٠٠٪

بدراسة الجدول السابق يتضح أن نسبة عدد معاملات الارتباط الموجبة المعنوية تمثل ١٠٠٪ من إجمالي عدد معاملات الارتباط، وهذا يوضح مدى التناسق الداخلي بين عناصر النموذج المقترح من وجهة نظر الإدارة الوسطى في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ونجد أن هذه النتائج تتفق

تمام الاتفـاق مـع النتـائج علـى المسـتوى المصـرف ككـل، وقـد يرجـع هـذا إلـى معايشة الإدارة الوسطى في المصرف الإسلامي الـدولي للاسـتثمار للمشـكلات والأزمات التي مر بها المصرف في سنواته من ٨٦ وحتـى عـام ١٩٨٩، وإدراكاً من المسؤولين بـالإدارة الوسـطى لنوعيـة التـدخل لمواجهـة الأزمـات وإحـداث التطـوير. وهـذه النتـائج تختلـف عـن نتـائج الإدارة الوسـطى فـي بنـك فيصـل الإسلامي المصري نظراً للاستقرار الذي يتمتع به البنك نسبياً.

هذا ويمكـن تلخـيص نتـائج الجـداول أرقـام ٢٦، ٢٨، ٣٠، ٣٢، ٣٤، ٣٦، ٣٨ في الجـدول التـالي:

جدول ٣٥تصنيف أعداد ونسب معاملات الارتباط على مستوى الدراسة والبنكين والمستويات الإدارية

م	نوع الارتباط / مستوى الارتباط	منخفض		قوية		المجموع	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	الدراسة ككل	١٠	٢٢,٢	٣٥	٧٨,٨	٤٥	١٠٠
٢	بنك فيصل الإسلامي المصري	٢١	٤٦,٧	٢٤	٥٣,٣	٤٥	١٠٠
	٢/١ إدارة عليا	١٠	٢٢,٢	٣٥	٧٨,٨	٤٥	١٠٠
	٢/٢ إدارة وسطى	٢٣	٥١,١	٢٢	٤٩,٩	٤٥	١٠٠
٣	المصرف الإسلامي الدولي	-	-	٤٥	١٠٠	٤٥	١٠٠
	٣/١ إدارة عليا	٢١	٤٦,٧	٢٤	٥٣,٣	٤٥	١٠٠
	٣/٢ إدارة وسطى	-	-	٤٥	١٠٠	٤٥	١٠٠

بدراسة الجدول السابق يتضح أن عدد ونسبة معاملات الارتباط الموجبة تزيد عن أعداد ونسبة معاملات الارتباط المنخفضة.

- على مستوى الدراسة.
- أو على مستوى كل بنك على حدة.
- أو على مستوى الإدارة العليا.
- أو على مستوى الإدارة الوسطى للمصرف الإسلامي.
- أما مستوى الإدارة الوسطى لبنك فيصل الإسلامي المصري فهي تقترب من

٥٠٪ تقريباً.

وعليه فيمكن الثقة في التناسق الداخلي لمكونات عناصر نموذج التطوير الذي تقدمه هذه الدراسة.

الفرض الرابع:

لا توجد فروق معنوية بين بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث إدراك المستجيبين لعناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث الأهمية.

- الرسالة.
- الهيكل التنظيمي.
- الإستراتيجية.
- الرقابة الشرعية.
- نسق القيم.
- نمط القيادة.
- الاستثمار.
- الموارد البشرية.

سواء كان ذلك فيما بين البنكين أو فيما بين المستويات الإدارية.

ولاختبار هذا الفرض تستخدم الأساليب التالية:

أولاً: بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعناصر التطوير التنظيمي من حيث إدراك المستجيبين للأهمية على المستويات التالية:

- على مستوى الدراسة (البنكين معاً).
- على مستوى بنك فيصل الإسلامي المصري.

١/٢ الإدارة العليا – بنك فيصل الإسلامي المصري.

٢/٢ الإدارة الوسطى – بنك فيصل الإسلامي المصري.

- على مستوى المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

١/٣ الإدارة العليا – المصرف الإسلامي.

٢/٣ الإدارة الوسطى – المصرفي الإسلامي.

ثانياً: بحساب قيمة (ت) لقياس معنوية الفروق بين البنكين والمستويات الإدارية (العليا – الوسطى).

أولاً: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعناصر التطوير التنظيمي من حيث إدراك المستجيبين للأهمية:

ا-على مستوى الدراسة من حيث إدراك المستجيبين للأهمية:

جدول ٣٦ المتوسطات والانحرافات المعيارية للدراسة من حيث إدراك المستجيبين للأهمية لعناصر التطوير التنظيمي

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري
١-الرسالة	٤٦,٠٤	٣,٥٧
٢-الإستراتيجية	٤٠,٧٣	٤,٢٨
٣-نسق القيم	٤١,٥٠	٤,١١
٤-الاستثمار	٤٤,٦٦	٣,٩٣
٥-الهيكل التنظيمي	٤٣,٥٨	٤,٢٣
٦-الرقابة الشرعية	٣٩,٩٢	٤,٣٢
٧-المهارات الكلية	٤٠,٥٤	٤,٣٣
٨-نظم العمل	٤٥,٥٣	٣,٨٠
٩-نمط القيادة	٤٤,٢٠	٣,٨٨
١٠-الموارد البشرية	٣٩,٧٠	٤,٢١

يتبين من الجدول السابق تقارب المتوسطات حول عناصر نموذج التطوير التنظيمي، وإن كانت تزداد الأهمية لكل من الرسالة (٤٦,٠٤)، يليها نظم العمل (٤٥,٥٣)، ثم الاستثمار (٤٤,٦٦)، ونمط القيادة (٤٤,٢٠).

٢-بنك فيصل الإسلامي المصري[(١)]:

٢/١ الإدارة العليا:

٢/٢ الإدارة الوسطى:

جدول ٣٧ المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنك فيصل الإسلامي المصري من حيث إدراك المستجيبين للأهمية لمختلف عناصر التطوير التنظيمي سواء كان على مستوى البنك أو المستويات الإدارية (عليا – وسطى)

الإحصاء	المتوسط			الانحراف المعياري		
المستويات الإدارية / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	البنك	إدارة عليا	إدارة وسطى	البنك	إدارة عليا	إدارة وسطى
١-الرسالة	٤٦,٦	٤٧,٦٨	٤٥,٦٣	٣,٧٠	٣,٤٥	٣,٦٧
٢-الإستراتيجية	٤٠,٩٣	٤١,٥٦	٤٠,٧٦	٣,٩١	٤,١٣	٣,٨٧
٣-نسق القيم	٤١,٣٥	٤١,٣٧	٤١,٣٥	٤,١١	٥,٤٠	٣,٧٥
٤-الاستثمار	٤٤,٨٨	٤٦,٣١	٤٤,٥٠	٣,٦٩	٣,٤٥	٣,٦٩
٥-الهيكل التنظيمي	٤٤,١٧	٤٤,٠٦	٤٤,٢٠	٣,٦٤	٢,٦٢	٣,٨٨
٦-الرقابة الشرعية	٤٠,٣٢	٣٩,٧٥	٤٠,٤٨	٣,٨١	٤,٧٥	٣,٥٥
٧-المهارات الكلية	٤٠,٤٨	٤٠,٤٣	٤٠,٥٠	٤,١٧	٤,٩٢	٣,٩٩
٨-نظم العمل	٤٥,٩٤	٤٦,٣١	٤٥,٨٥	٣,٢٢	٣,٢٤	٣,٢٣
٩-نمط القيادة	٤٤,٤٧	٤٦,١٢	٤٤,٠٣	٣,٣٦	٢,٩٤	٣,٣٥
١٠-الموارد البشرية	٣٩,٦٠	٣٩,٥	٣٩,٦٣	٣,٦٥	٤,٩٩	٣,٢٦

بدراسة الجدول السابق يتضح تقارب المتوسطات المعطاة لأهمية عناصر نموذج التطوير التنظيمي بصفة عامة سواء كانت على مستوى البنك أو المستويات الإدارية (عليا – وسطى) وتمثل الرسالة أعلى متوسط في الأهمية يليها نظم العمل والقيادة والاستثمار، سواء كان ذلك على مستوى البنك أو المستويات الإدارية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج الجدول السابق.

---

(١) عدد المفردات للبنك ككل ٧٦ مفردة.
عدد مفردات الإدارة العليا ١٦ مفردة.
عدد مفردات الإدارة الوسطى ٦٠ مفردة.

٣-المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية – الأهمية:

١/٣ الإدارة العليا **٢/٣ الإدارة الوسطى**

جدول ٣٨ المتوسطات والانحرافات المعيارية للمستجيبين في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث الأهمية للمصرف وللمستويات الإدارية (عليا – وسطى) لعناصر التطوير التنظيمي

الإحصاء	المتوسط			الانحراف المعياري		
المستويات الإدارية / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	البنك	إدارة عليا	إدارة وسطى	البنك	إدارة عليا	إدارة وسطى
١-الرسالة	٤٦,٠١	٤٧,١٢	٤٥,٨٤	٣,٤٣	٣,٥٢	٣,٤٢
٢-الإستراتيجية	٤٠,٤٨	٤٠,٥٠	٤٠,٤٨	٤,٧٣	٢,٩٧	٤,٩٦
٣-نسق القيم	٤١,٦٨	٤١,٥٠	٤١,٧١	٤,١٤	٣,٩٢	٤,٢١
٤-الاستثمار	٤٤,٤٠	٤٥,٧٥	٤٤,١٩	٤,٢٣	١,٩٨	٤,٤٥
٥-الهيكل التنظيمي	٤٢,٨٣	٤٤,٥٠	٤٢,٥٧	٤,٨١	٤,٣٧	٤,٨٦
٦-الرقابة الشرعية	٣٩,٤١	٤٠,١٢	٣٩,٣٠	٤,٦٦	٢,٥٨	٤,٩١
٧-المهارات الكلية	٤٠,٦١	٤٢,٠٠	٤٠,٤٠	٤,٥٧	٤,١٧	٤,٦٣
٨-نظم العمل	٤٥,٠١	٤٧,١٢	٤٤,٦٩	٤,٤٠	٣,٥٢	٤,٤٧
٩-نمط القيادة	٤٣,٨٦	٤٥,٥٠	٤٣,٦١	٤,٤٥	٢,٤٤	٤,٦٥
١٠-الموارد البشرية	٣٩,٨٣	٣٩,١٢	٣٩,٩٤	٤,٨٦	٣,٤٤	٥,٠٦

بدراسة الجدول السابق ، يتضح تقارب المتوسطات للأهمية سواء كانت على مستوى المصرف ككل أو المستويات الإدارية (عليا – وسطى) وتمثل المرتبة العليا في المتوسط الرسالة، تليها نظم العمل، نمط القيادة، الاستثمار، الهيكل التنظيمي، وهذا يتفق إلى حد ما مع نتائج الجدولين (٣٩)، (٤٠)، السابقين.

ثانياً: حساب قيمة (ت) لقياس معنوية الفروق بين البنكين لكل من الأهمية والتطبيق وبين المستويات الإدارية العليا والوسطى لكلا البنكين لعناصر التطوير التنظيمي:

وبالنسبة لحساب قيمة "ت" تم الأخذ في الاعتبار أن تكون المعنوية عند

٠٥ر (احتمال خطأ) وبدرجة ثقة ٩٥٪، وعند درجات الحرية الخاصة بكل من وسطين.

وتحسب درجات الحرية من القانون (ن١ + ن٢ – ٢).

ففي حالة زيادة قيمة "ت" الجدولية عن قيمة "ت" المحسوبة لا تكون هناك فروق معنوية بين البنكين أو بين المستوى الإداري محل القياس.

وفي حالة زيادة قيمة "ت" المحسوبة عن قيمة "ت" الجدولية تكون هناك فروق معنوية وترجع إلى عوامل أخرى غير عامل الصدقة.

١-الفروق بين الوسطين للبنكين من حيث الأهمية:

جدول ٣٩معنوية الفروق بين بنكي فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية لعناصر التطوير التنظيمي من حيث إدراك المستجيبين للأهمية

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي للمستجيبين بنك فيصل الإسلامي	الوسط الحسابي للمستجيبين المصرف الإسلامي الدولي	قيمة (١) "ت"	نوع الفرق
١-الرسالة	٤٦,٠٦	٤٦,٠١	٢١١ر	غير معنوي
٢-الإستراتيجية	٤٠,٩٣	٤٠,٤٨	٥٩٤ر	غير معنوي
٣-نسق القيم	٤١,٣٥	٤١,٦٨	٤٤٨ر	غير معنوي
٤-الاستثمار	٤٤,٨٨	٤٤,٤٠	٦٩٣ر	غير معنوي
٥-الهيكل التنظيمي	٤٤,١٧	٤٢,٨٣	١,٧٨	غير معنوي
٦-الرقابة الشرعية	٤٠,٣٢	٣٩,٤١	١,٢٢	غير معنوي
٧-المهارات الكلية	٤٠,٤٨	٤٠,٦١	١٧ر	غير معنوي
٨-نظم العمل	٤٥,٩٤	٤٥,٠١	٣٧ر	غير معنوي
٩-نمط القيادة	٤٤,٤٧	٤٣,٨٦	٨٦ر	غير معنوي
١٠-الموارد البشرية	٣٩,٦٠	٣٩,٨٣	٢٩١ر	غير معنوي

---

(١) ت الجدولية عند درجة ثقة ٩٥٪ = ١,٩٦ عند درجات حرية = ١٣٤.

درجات الحرية = ن١ + ن٢ – ٢.

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق معنوية بين بنكي فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، حيث أن (ت) المحسوبة تقل عن (ت) الجدولية لكل عناصر نموذج التطوير التنظيمي، وعلى ذلك فإذا وجدت أية فروق فإنها ترجع لعامل الصدفة وحده.هذا وقد يرجع التماثل بين البنكين للاعتبارات التالية:

- أن البنكين يعملان على تجسيد الاقتصاد الإسلامي في التطبيق العملي، وأن القواعد الشرعية الضابطة لنظم التشغيل في كليهما واحدة، لأنها تستمد من أصل واحد هو القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.
- أنهما أي البنكان متقاربان في للعمر، فبنك فيصل الإسلامي المصري بدأ ممارسة نشاطه في عام ١٩٧٨، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بدأ ممارسة نشاطه في عام ١٩٨١.
- أن البنكين ينتميان إلى بيئة واحدة وهي البيئة المصرفية والاقتصادية المصرية.
- أن المشكلات التي تواجه البنكين في علاقتهما بالبنوك الأخرى، والبنك المركزي واحدة.
- أن معظم العاملين في البنكين قد تم اختيارهم من بنوك القطاع العام الأربعة الرئيسية [١].

وبالرغم من هذا التماثل الظاهري إلا أن هناك شكوى أظهرتها المقابلات مع بعض القيادات وهي انعدام التعاون الاختياري بين البنكين، وأضاف البعض الآخر أن المطلوب للبنوك الإسلامية هو التعاون المؤسسي الذي لا يرتبط

---

(١) بنوك القطاع العام الأربعة هي: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك الإسكندرية، بنك القاهرة.

بالأشخاص وإنما يرتبط بالمشروعات المشتركة بين البنكين، ويرتبط بالتنسيق الاختياري لمواجهة مشكلات البنكين في مجالات تنمية الموارد البشرية، والتعليم المشترك، ومواجهة الأزمات سوياً.

وموضوع التعاون الاختياري المشترك بين البنوك الإسلامية من الموضوعات التي تستحق دراسة خاصة، تتصدى لتحليل شكل العلاقات الحالية البنوك الإسلامية – خاصة مع انحسار دور الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، وبطء نظام التنسيق الذي يقوم به البنك الإسلامي للتنمية مع مجموعة من البنوك الإسلامية في مجالات "البحوث"، و"التدريب" و"الإعلام"، تقدم هذه الدراسة مقترحات تعرض على قادة البنوك الإسلامية واقتراح نماذج لتطوير مثل هذه العلاقات، وبصفة خاصة أن العالم الآن يتجه نحو التكتلات الاقتصادية الكبيرة ليس على مستوى الدولة الواحدة (بين وحداتها المصرفية)، ولكن بين مختلف الدول. وحرى بالبنوك الإسلامية أن يكون التعاون رائدها خاصة أنه خلق إسلامي "وتعاونوا على البر والتقوى". ورغبة من الباحث في استكشاف إمكانية حدوث اختلافات ما بين المستويات الإدارية لم يتم اكتشافها على مستوى الدراسة ككل، قام الباحث بحساب الفروق المعنوية ما بين المستويات الإدارية العليا – الوسطى، للبنكين.

جدول ٤٠معنوية الفروق بين مستوى الإدارة العليا في كل من بنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث إدراك المستجيبين للأهمية

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي للإدارة العليا بنك فيصل الإسلامي	الوسط الحسابي للإدارة العليا المصرف الإسلامي الدولي	قيمة (١) "ت"	نوع الفرق
١-الرسالة	٤٧,٦٨	٤٧,١٢	٣٦٩ر	غير معنوي
٢-الإستراتيجية	٤١,٥٦	٤٠,٥٠	٧١٣	غير معنوي
٣-نسق القيم	٤١,٣٧	٤١,٥٠	٠٠٦ر	غير معنوي
٤-الاستثمار	٤٦,٣١	٤٥,٧٥	٥٠٣ر	غير معنوي
٥-الهيكل التنظيمي	٤٤,٠٦	٤٤,٥٠	٢٦١ر	غير معنوي
٦-الرقابة الشرعية	٣٩,٧٥	٤٠,١٢	٢٥٣ر	غير معنوي
٧-المهارات الكلية	٤٠,٤٣	٤٢,٠٠	٨١١ر	غير معنوي
٨-نظم العمل	٤٦,٣١	٤٧,١٢	٥٥١ر	غير معنوي
٩-نمط القيادة	٤٦,١٢	٤٥,٥٠	٥٥٤ر	غير معنوي
١٠-الموارد البشرية	٣٩,٥٠	٣٩,١٢	٢١٢ر	غير معنوي

بدراسة الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق معنوية بين مستويات الإدارة العليا في البنكين حول إدارة المستجيبين لأهمية عناصر التطوير التنظيمي. وقد يرجع هذا الاتفاق إلى أن قيادات الإدارة العليا في البنكين من ذوي الخبرات السابقة التي عملت في الجهاز المصرفي المصري، وبصفة خاصة بين بنوك القطاع العام كما سبق أن أوضحنا وما انتهينا إليه من عدم وجود فروق بين البنكين أيضاً. وقد ترتب على ذلك ما يلي:

- أن المنطلقات الفكرية للقيادات في البنكين تأثرت بخبراتها السابقة، وحتى في ممارستها للعمل المصرفي الإسلامي
- أن المنابع الفكرية للخبرة لدى القيادات واحدة، وإن كانت تختلف في بعض جزئياتها من بنك إلى آخر من بنوك القطاع العام.

---

(١) ت الجدولية عند درجة ثقة ٠٥ و= ٢,٠٩ عند درجات حرية ٢٢.
(ن١ + ن٢ – ٢) = ١٦ + ٨ – ٢ = ٢٢.

هذا بالإضافة إلى العوامل السابق ذكرها في تفسير نتائج أسباب الاتفاق بين البنكين.

وقد يحتاج الأمر إلى إعداد دراسة حول أنماط القيادات المطلوبة للبنوك الإسلامية، ومدى تناسب خبرات ومؤهلات القيادة الحالية مع الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية.. وهل يناسب البنوك الإسلامية المدير الفعال؟ أم المدير التحويلي؟ مع الأخذ في الاعتبار المشكلات والمعوقات التي تواجه البنوك الإسلامية سواء كانت معوقات خارجية (البيئة السياسية – الاقتصادية – التعليمية) أم معوقات داخلية (تنمية الموارد البشرية، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير نظم العمل، ... الخ).

واستمراراً لمحاولة استكشاف إمكانية حدوث اختلافات حول إدراك المستجيبين لأهمية عناصر التطوير التنظيمي لم يتم اكتشافها على مستوى الإدارة العليا، قام الباحث بدراسة معنوية الفروق بين الإدارة الوسطى في كل من بنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

٣-الفروق بين الوسطين للإدارة الوسطى في البنكين من حيث الأهمية:

جدول ٤١ معنوية الفروق بين مستوى الإدارة الوسطى في بنكي فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي المصري لمختلف عناصر التطوير التنظيمي من حيث إدراك المستجيبين للأهمية

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي للإدارة الوسطى في بنك فيصل الإسلامي	الوسط الحسابي للإدارة الوسطى في المصرف الإسلامي الدولي	قيمة "ت" (١)	نوع الفرق
١-الرسالة	٤٥,٥٣	٤٥,٨٤	٣٢٧ر	غير معنوي
٢-الإستراتيجية	٤٠,٧٦	٤٠,٤٨	٣٤٠ر	غير معنوي
٣-نسق القيم	٤١,٣٥	٤١,٧١	٤٧٣ر	غير معنوي
٤-الاستثمار	٤٤,٥٠	٤٤,١٩	٣٩٧ر	غير معنوي
٥-الهيكل التنظيمي	٤٤,٢٠	٤٢,٥٧	١,٩٢٦	غير معنوي
٦-الرقابة الشرعية	٤٠,٤٨	٣٩,٣٠	١,٤٢٣	غير معنوي
٧-المهارات الكلية	٤٠,٥٠	٤٠,٤٠	١٢١ر	غير معنوي
٨-نظم العمل	٤٥,٨٥	٤٤,٦٩	١,٥٥١	غير معنوي
٩-نمط القيادة	٤٤,٠٣	٤٣,٦١	٥٢٧ر	غير معنوي
١٠-الموارد البشرية	٣٩,٦٣	٣٩,٩٤	٣٧٨ر	غير معنوي

بدراسة الجدول السابق يتبين ما يلي:

عدم وجود فروق معنوية بين الإدارة الوسطى في بنك فيصل الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية فيما يتعلق بإدراكها لأهمية عناصر نموذج التطوير التنظيمي حيث أن قيمة "ت" المحسوبة تقل عن قيمة "ت" الجدولية. وترجع أسباب الاتفاق إلى ذات الأسباب التي سبق ذكرها في تحليلنا لأسباب الاتفاق بين البنكين وبين مستوى الإدارة العليا في إدراك المستجيبين لأهمية عناصر التطوير التنظيمي.

---

(١) ت الجدولية عند معنوية ٠٥ر ودرجات حرية ١١٠=١,٩٦.
درجات الحرية ن١ + ن٢ – ٢ =
٦٠ + ٥٢ – ٢ = ١١٠.

وبدراسة الجداول ٤٠، ٤١، ٤٢ يتضح ما يلي:

- تقارب المتوسطات من حيث إدراك المستجيبين للأهمية سواء كان ذلك على مستوى الدراسة أو على مستوى بنك فيصل الإسلامي المصري ومستوياته الإدارية (العليا – الوسطى)، وكذلك بالنسبة للمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية أو على مستوياته الإدارية (عليا – وسطى).

وهذا يوضح عدم وجود فروق معنوية بين البنكين أو بين المستويات الإدارية لتقارب المتوسطات بينهما.

وبدراسة الجداول ٤٣، ٤٤، ٤٥ يتبين ما يلي:

- أنه لا توجد فروق معنوية بين إدراك المستجيبين للأهمية لعناصر التطوير التنظيمي حيث تقل قيمة (ت) المحسوبة عن قيمة (ت) الجدولية فيما بين البنكين، أو فيما بين مستوى الإدارة العليا للبنكين أو فيما بين مستوى الإدارة للبنكين، وهذا يرجع للأسباب المذكورة في التحليل على الجداول سالفة الذكر.

ويوضح التحليل السابق سواء كان على مستوى المتوسطات أو بحساب قيمة "ت" عدم وجود اختلافات جوهرية بين بنك فيصل الإسلامي المصري أو بين المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث إدراك المستجيبين لأهمية عناصر التطوير التنظيمي التالية:

- الرسالة.
- الإستراتيجية.
- نسق القيم.
- الاستثمار.
- الهيكل التنظيمي.
- الرقابة الشرعية.
- المهارات الكلية.
- نظم العمل.
- نمط القيادة.
- الموارد البشرية.

الفرض الخامس:

توجد فروق معنوية بين كل من بنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في مدى تقدير المستجيبين لعناصر التطوير التنظيمي من حيث التطبيق.

- الرسالة.
- الإستراتيجية.
- نسق القيم.
- الاستثمار.
- الهيكل التنظيمي.
- الرقابة الشرعية.
- المهارات الكلية.
- نظم العمل.
- نمط القيادة.
- الموارد البشرية.

سواء كان ذلك فيما بين البنكين أو فيما بين المستويات الإدارية.

ولاختبار هذا الفرض نستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعناصر التطوير التنظيمي من حيث تقدير المستجيبين للتطبيق على المستويات التالية:

١-الدراسة ككل (البنكين معا).

٢-بنك فيصل الإسلامي المصري.

١/٢ الإدارة العليا.

٢/٢ الإدارة الوسطى.

٣-المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

١/٣ الإدارة العليا.

٢/٣ الإدارة الوسطى.

ثانيـاً: اختبـارات "ت" لحسـاب اخـتلاف معنويـة الفـروق بـين البنكـين والمستويات الإدارية (عليا – وسطى).

أولاً: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعناصر التطوير التنظيمي من حيث تقدير المستجيبين للتطبيق على المستويات التالية:

ا-على مستوى الدراسة من حيث تقدير المستجيبين للتطبيق:

جدول ٤٢ المتوسطات والانحرافات المعيارية للدراسة من حيث تقدير المستجيبين لمدى التطبيق لعناصر التطوير التنظيمي

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي للدراسة ككل	الانحراف المعياري
١-الرسالة	٢٨,٦٦	٨,٣٦
٢-الإستراتيجية	٣١	٥,٤٢
٣-نسق القيم	٣١,١٨	٤,٩٧
٤-الاستثمار	٢٨,٦٠	٦,٦٢
٥-الهيكل التنظيمي	٢٩,١٩	٧,٠٨
٦-الرقابة الشرعية	٢٨,٦٦	٥,٢٤
٧-المهارات الكلية	٣١,٨٩	٥,٦٢
٨-نظم العمل	٣٣,٦١	٦,٠١
٩-نمط القيادة	٢٨,٦٣	٧,٠٧
١٠-الموارد البشرية	٣٠,٤٤	٤,٩٠

يتبين من الجدول تقارب المتوسطات بين مختلف عناصر نموذج التطوير التنظيمي، وإن كانـت تزيـد قيمـة متوسـطات التطبيـق لكـل مـن نظم العمـل (٣٣,٦١)، والمهـارات الكليـة (٣١,٨٩)، والمـوارد البشـرية (٣٠,٤٤)، ونسـق القيم (٣١,١٨)، وبمقارنة متوسطات الجدول سالف الذكر بالجدول السابق رقم (٤٠) يتضح أن متوسطات الأهمية تزيد عن متوسطات التطبيق في كل عناصر نموذج التطوير التنظيمي.

٢-بنك فيصل الإسلامي المصري، من حيث تقدير المستجيبين للتطبيق:

١/٢ الإدارة العليا ٢/٢ الإدارة الوسطى

جدول ٤٢المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنك فيصل الإسلامي المصري والمستويات الإدارية (عليا – وسطى) من حيث تقدير المستجيبين لمدى التطبيق لعناصر نموذج التطوير التنظيمي (١)

الإحصاء	المتوسط			الانحراف المعياري		
المستويات الإدارية / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	البنك عليا	إدارة وسطى	إدارة	البنـــك عليا	إدارة وسطى	إدارة
١-الرسالة	٣٠,٨٨	٢٩,٦٠	٣١,٢٠	٧,٤٨	٦,٧٧	٧,٦٨
٢-الإستراتيجية	٣٢,٢٤	٣١,١٨	٣٢,٦٥	٤,٩٦	٤,٥٢	٥,٠٦
٣-نسق القيم	٣٢,١٥	٣٠	٣٢,٧٣	٤,٦١	٤,٢١	٤,٥٨
٤-الاستثمار	٣٠,٠٧	٢٦,٢٥	٣٠,٥٦	٦,١٨	٤,٤٢	٦,٥٢
٥-الهيكل التنظيمي	٣١,٤٠	٣٠,٥٦	٣١,٦٣	٦,٣٩	٥,٣٧	٦,٦٦
٦-الرقابة الشرعية	٣٠,٢٦	٢٩,٨١	٣٠,٣٨	٤,٩٠	٤,٢٤	٥,٠٨
٧-المهارات الكلية	٣٢,٩٣	٣٢,٨٧	٣٢,٩٥	٤,٩٢	٤,٥٣	٥,٠٦
٨-نظم العمل	٣٤,٨٨	٣٥,٤٣	٣٤,٧٣	٦,٠٩	٥,٣٠	٦,٣٢
٩-نمط القيادة	٢٩,٨٠	٢٩,٩٥	٢٩,٩٥	٦,٥٨	٤,٩٣	٦,٩٨
١٠-الموارد البشرية	٣١,٨٠	٢٩,٦٨	٣٢,٣٦	٤,١٦	٢,٦٥	٤,٣٣

بدراسة الجدول السابق يتضح أن أعلى متوسطات للتطبيق هي نظم العمل، يليها المهارات الكلية، والإستراتيجية، ونسق القيم، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة ككل من حيث التطبيق جدول رقم (٤٣).

(١) عدد المفردات للبنك ككل ٧٦ مفردة.
عدد مفردات الإدارة العليا ١٦.
عدد مفردات الإدارة الوسطى ٦٠

٣-المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث تقدير المستجيبين للتطبيق:

١/٣ الإدارة العليا ٢/٣ الإدارة الوسطى

جدول ٤٤المتوسطات والانحرافات المعيارية للمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وللمستويات الإدارية (عليا – وسطى)من حيث تقدير المستجيبين لمدى التطبيق لعناصر التطوير التنظيمي (١)

الإحصاء	المتوسط			الانحراف المعياري		
المستويات الإدارية / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	البنك	إدارة عليا	إدارة وسطى	البنك	إدارة عليا	إدارة وسطى
١-الرسالة	٢٥,٨٥	٣٢,٦٢	٢٤,٠٠	٨,٦١	٤,٩٥	٨,٦١
٢-الإستراتيجية	٢٩,٥٠	٣١,٠٠	٢٩,٢٦	٥,٦١	٢,٣٣	٥,٩٣
٣-نسق القيم	٢٩,٩٥	٣٠,٠٠	٢٩,٩٤	٥,١٧	٣,٦٢	٥,٤٠
٤-الاستثمار	٢٦,٧٣	٣١,٧٥	٢٥,٩٦	٦,٧٣	٥,١٧	٦,٦٤
٥-الهيكل التنظيمي	٢٦,٤٠	٣١,١٢	٢٥,٦٧	٦,٩٦	٤,٩٩	٦,٩٧
٦-الرقابة الشرعية	٢٦,٦٣	٣٠,١٢	٢٦,٠٩	٤,٩٨	٣,١٨	٥,٠١
٧-المهارات الكلية	٣٠,٥٦	٣٤,٣٧	٢٩,٨٩	٦,٢٠	٤,٨٦	٦,٢١
٨-نظم العمل	٣٢,٠١	٣٦,٠٠	٣١,٤٠	٥,٥٥	٣,٨١	٥,٥٥
٩-نمط القيادة	٢٧,١٥	٣٢,٠٠	٢٦,٤٠	٧,٤٤	٦,١٦	٧,٣٨
١٠-الموارد البشرية	٢٨,٧١	٣٢,٣٧	٢٨,١٥	٥,٢٦	٢,٦١	٥,٣٥

بدراسة الجدول يتضح تقارب المتوسطات المرتبطة بالتطبيق في مختلف عناصر نموذج التطوير التنظيمي سواء كانت على مستوى البنك أو المستويات الإدارية، وإن كانت تزداد القيمة عن (٣٠) بالنسبة للإدارة العليا ولجميع العناصر وتنخفض بالنسبة للبنك ككل وللإدارة الوسطى، وبمقارنة نتائج هذا الجدول والجدول رقم (٤٥) متوسطات التطبيق في بنك فيصل الإسلامي المصري يتضح أن تقدير الإدارة العليا للتطبيق في المصرف الإسلامي، يزيد

---

(١) عدد المفردات للبنك ككل ٦٠ مفردة.
عدد مفردات الإدارة العليا ٨
عدد مفردات الإدارة الوسطى ٥٢

عـن تقـدير الإدارة العليـا للتطبيـق فـي بنـك فيصـل، فـي حـين أن تقـدير المستجيبين في بنك فيصل ككل – للتطبيـق – أعلـى مـن تقـدير المسـتجيبين في المصرف الإسلامي ككل، وكذلك أيضاً على مستوى الإدارة الوسـطى، حيـث يزداد قيمة المتوسط في التطبيق لجميـع عناصـر التطـوير التنظيمـي عنـه فـي المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

ثانياً: اختبارات "ت" لحساب معنوية الفروق بين البنكين وبين المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنكين:

١-الفروق بين الوسطين للبنكين من حيث التطبيق:

جدول ٤٨ **معنوية الفروق بين بنك فيصل الإسلامي المصري، وبين المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث تقدير المستجيبين لمدى التطبيق لمختلف عناصر نموذج التطوير التنظيمي**

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي للمستجيبين في بنك فيصل الإسلامي	الوسط الحسابي للمستجيبين في المصرف الإسلامي الدولي	قيمة "ت" (١)	نوع الفرق
١-الرسالة	٣٠,٨٨	٢٥,٨٥	٣,٥٧٨	معنوي
٢-الإستراتيجية	٣٢,٣٤	٢٩,٥٠	٣,٠٨٢	معنوي
٣-نسق القيم	٣٢,١٥	٢٩,٩٥	٢,٥٩٢	معنوي
٤-الاستثمار	٣٠,٠٧	٢٦,٧٣	٤,٣٥٢	معنوي
٥-الهيكل التنظيمي	٣١,٤٠	٢٦,٤٠	٤,٣١٥	معنوي
٦-الرقابة الشرعية	٣٠,٢٦	٢٦,٦٣	٤,٢٤٥	معنوي
٧-المهارات الكلية	٣٢,٩٣	٣٠,٥٦	٢,٤٠٨	معنوي
٨-نظم العمل	٣٤,٨٨	٣٢,٠١	٢,٨٥٠	معنوي
٩-نمط القيادة	٢٩,٨٠	٢٧,١٥	٢,١٦٨	معنوي
١٠-الموارد البشرية	٣١,٨٠	٢٨,٧١	٣,٧٠٩	معنوي

(١) قيمة ت الجدولية عند معنوية ٠,٠٥ وعند درجات حرية ١٣٤= ١,٩٦.
ح = ٧٦ + ٦٠ – ٢ = ١٣٤

بدراسة الجدول السابق يتضح وجود فروق معنوية بين بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من تقدير المستجيبين لتطبيق عناصر نموذج التطوير التنظيمي حيث أن"ت" المحسوبة أكبر من "ت" الجدولية.

وعلى ذلك فإن الاختلاف بين البنكين ترجع إلى عوامل أخرى غير عامل الصدفة، وقد ترجع هذه الاختلافات إلى بعض أو كل العوامل التالية:

- الاستقرار النسبي في إدارة بنك فيصل الإسلامي المصري عنه في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، فقد تعرض المصرف لبعض الأزمات مما حدث بتعيين مفوضاً لإدارته لثلاث مرات متتالية في عمره القصير، وقد كان لذلك أثره على الممارسة والتطبيق، ويوضح الجدول السابق ارتفاع متوسطات التطبيق في بنك فيصل الإسلامي المصري عنه في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.
- ارتفاع معدل دوران قيادات الإدارة الوسطى في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية عنه في بنك فيصل الإسلامي المصري، فكان ذلك نتيجة عدم استقرار الإدارة العليا في الفترة من ٨٦ وحتى عام ١٩٨٩، وترتب على ذلك تعيين قيادات وسطى جديدة مع بداية الاستقرار للمصرف في عام ١٩٨٩[1].
- اختلاف هيكل الموارد في البنكين فنجد أن ٨٠٪ من رأس مال المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية تملكه بنوك القطاع الأربعة، وعلى ذلك فممثلي هذه البنوك في الجمعية العمومية هم متخذي القرارات. بينما

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول تعاقب الإدارة على المصرف الإسلامي نأمل الرجوع إلى الجدول رقم (١٣)، ص١٥٣.

هيكل رأس المال في بنك فيصل الإسلامي المصري مملوكاً للقطاع الخاص، فنجد أن درجة الحرية التي يتمتع بها مجلس الإدارة في بنك فيصل الإسلامي المصري ليست متاحة للمصرف الإسلامي، بالإضافة إلى أن ممثلي البنوك القطاع في مجلس إدارة المصرف الإسلامي هم عادة من قيادات بنوك القطاع العام ويعملون فيها، ويمكن تغييرهم في أي وقت من جانب هذه البنوك. ولما كانت البنوك الإسلامية فلسفتها وميكانيزم العمل بها الذي يختلف عن البنوك التقليدية، فقد يؤدي ذلك – إلى وضع قيود على مجلس إدارة المصرف. فقد يحتاج ممثلي بنوك القطاع العام الرجوع لبنوكهم قبل التصويت على القرارات الإستراتيجية، وهذا يوضح وجود فروق بين البنكين ناتج عن الفروق في هيكل رأس المال.

- اختلافات سياسات تنمية الموارد البشرية في البنكين، فنجد أن المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية أنشأ مركزاً للاقتصاد الإسلامي يقوم بالبحوث والدراسات والتدريب بما يتلاءم وطبيعة المصارف الإسلامية، ويقدم هذه البرامج، بالإضافة إلى المصرف – إلى جميع المصارف الإسلامية، أما في بنك فيصل الإسلامي المصري فإنه لديه إدارة للتدريب ومركز داخلي للتدريب إلا أنه يرسل أعداداً كبيرة إلى مراكز تدريب البنك المركزي واتحاد بنوك مصر – مع الأخذ في الاعتبار – عدم اتفاق فلسفة العمل المصرفي الإسلامي مع فلسفة العمل المصرفي التقليدي.
- وجود هيئة للرقابة الشرعية متفرغة تعينها الجمعية العمومية في بنك فيصل الإسلامي المصري، في حين أن هيئة الرقابة الشرعية في المصرف غير متفرغة، وهذا يؤدي إلى التفاوت في أساليب المتابعة والرقابة الشرعية في البنكين، وبطبيعة الحال فإن المصارف الإسلامية ما زالت وليدة وحديثة

النشأة، وتحتاج إلى المتابعة الشرعية، وإلى الضبط الشرعي للعمليات المصرفية، وهذا لن يتأتى إلا بوجود هيئة رقابة شرعية قوية متفرغة، تعينها وتحدد أتعابها وتعزلها الجمعية العمومية، ولا تكون خاضعة لمجلس الإدارة أو لرئيس المجلس، حتى تعطي لها حرية العمل أسوة بما هو متبع مع مراقب الحسابات الخارجي.وفي هذا الصدد اقترح بعض المستجيبين أهمية وجود متابعة شرعية على مستوى الإدارات الرئيسية من خلال مندوبين يتفاعلون مع الموظفين ويبتكرون ويبدعون في إنتاج خدمات مصرفية جديدة، تعرض على هيئة الرقابة الشرعية.

- هذا وقد ترجع الاختلاف في التطبيق بين البنكين إلى زيادة عدد فروع بنك فيصل الإسلامي المصري عن فروع المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية [١].
- وقد ترجع الاختلافات بين البنكين في مجال التطبيق إلى عدم تطبيق منهج أو نموذج متكامل للتطوير في البنوك (محل البحث)، نظراً لحداثة هذا المنهج في الفكر الإداري المعاصر، وقد يكون بسبب عيوب في طريقة تصميم الاستقصاء ذاته من حيث التطبيق، لأن أسلوب القياس كان تقديرياً بالنسبة للمستجيبين، وقد يرجع إلى عدم الدقة في استيفاء عبارات الاستقصاء [٢]. واستكمالاً لهذا الجانب يقترح الباحث إجراء دراسة موضوعية تربط بين الأداء الكمي لمختلف القطاعات في كل بنك وبين أساليب التطوير المستخدمة.

(١) يبلغ عدد فروع بنك فيصل الإسلامي المصري ١٤ فرعاً بينما يبلغ عدد فروع المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ٨ فروع.
(٢) لمزيد من التفاصيل نأمل الرجوع إلى تقويم جهود التطوير والتنمية في البنكين في الفصل الرابع.

٢-الفروق بين الوسطين للإدارة العليا في البنكين من حيث التطبيق:

جدول ٤٥ معنوية الفروق بين مستوى الإدارة العليا فيما بين بنك فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية لعناصر التطوير التنظيمي من حيث تقدير المستجيبين للتطبيق

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي للإدارة العليا بنك فيصل	الوسط الحسابي للإدارة العليا المصرف الإسلامي	قيمة "ت" المحسوبة	نوع الفرق
١-الرسالة	٢٩,٦٠	٣٢,٦٢	١,٢٠٦	غير معنوي
٢-الإستراتيجية	٣١,١٨	٣١,٠٠	١٣٥ر	غير معنوي
٣-نسق القيم	٣٠,٠٠	٣٠,٠٠	٠٠ر	غير معنوي
٤-الاستثمار	٢٦,٢٥	٣١,٧٥	٢٥٦ر	غير معنوي
٥-الهيكل التنظيمي	٣٠,٥٦	٣١,١٢	١,٦٣٧	غير معنوي
٦-الرقابة الشرعية	٢٩,٨١	٣٠,١٢	٢٠٦ر	غير معنوي
٧-المهارات الكلية	٣٢,٨٧	٣٤,٣٧	٧٢٨ر	غير معنوي
٨-نظم العمل	٣٥,٤٣	٣٦,٠٠	٢٩٥	غير معنوي
٩-نمط القيادة	٢٩,٢٥	٣٢,٠٠	١,٠٩	غير معنوي
١٠-الموارد البشرية	٢٩,٦٨	٣٢,٣٧	٢,٣٦٤ (١)	غير معنوي

بدراسة الجدول السابق رقم (٤٩) يتضح ما يلي:

بالرغم من وجود اختلافات بين البنكين في مجال التطبيق (الجدول رقم ٤٩)، إلا أنه يوجد اتفاق بين الإدارة العليا في بنكي فيصل الإسلامي المصرفي، والمصرف الدولي للاستثمار والتنمية من حيث تقدير المستجيبين لمدى التطبيق لكل عناصر التطوير التنظيمي باستثناء عنصر (الموارد البشرية) حيث تزيد قيمة (ت) المحسوبة (٢,٣٦٤) عن قيمة (ت) الجدولية (٢,٠٩) وقد يرجع ذلك إلى اختلاف نظرة كلا البنكين إلى الموارد البشرية وإدارتها وتنميتها، وقد يعكس ذلك أيضاً درجة الاستقرار النسبي في بنك فيصل الإسلامي عنه في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

---

(١) قيمة ت الجدولية عند مستوى معنوية ٠٥ر ودرجات حرية ٢٢ = ٢,٠٩.

وقد يرجع الاتفاق بين البنكين على مستوى الإدارة العليا لكل أو بعض الأسباب التالية:

- إعطاء الإدارة العليا في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية تقديرات مرتفعة للتطبيق، باعتبار أنها الإدارة التي قامت بمواجهة الأزمة التي مر بها المصرف، وحولت خسائر إلى أرباح وقامت بتحسين أوضاع العاملين، ومنح علاوات وترقيات وتهيئة مناخ ملائم للعمل في ظل نظم عمل جديدة، وضوابط للتحصيل بالنسبة للديون المتعثرة، وبمقارنة الأوساط الحسابية لتقدير الإدارة العليا بالنسبة للتطبيق في المصرف الإسلامي نجدها تزيد عنها في بنك فيصل بالنسبة لعناصر الرسالة، والاستثمار، والهيكل التنظيمي والرقابة الشرعية، والمهارات الكلية، ونظم العمل، ونمط القيادة، والموارد البشرية. ويتساوى البنكين بالنسبة لعنصري الإستراتيجية ونسق القيم [(١)]، مع ملاحظة أن هذا الأمر مختلف بما بين البنكين، فنجد أن متوسطات التطبيق في بنك فيصل أعلى منها في المصرف الإسلامي [(٢)].
- بالإضافة إلى ما سبق قد يرجع أيضاً الاتفاق إلى نفس الأسباب التي وردت في تحليل الجداول أرقام ٤١، ٤٢، ٤٣ السابقة.

---

(١) جدول رقم (٤٤) معنوية الفروق بين الإدارة العليا في البنكين.
(٢) جدول رقم (٤٩) معنوية الفروق بين البنكين.

٣-الفروق بين الوسطين للإدارة الوسطى في البنكين من حيث التطبيق:

جدول ٤٦ معنوية الفروق بين مستوى الإدارة الوسطى لكل من بنكي فيصل الإسلامي المصري،والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث إدراك المستجيبين لمدى التطبيق لعناصر التطوير التنظيمي

الإحصاء / عناصر نموذج التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي للإدارة العليا بنك فيصل	الوسط الحسابي للإدارة العليا المصرف الإسلامي	قيمة "ت" المحسوبة (١)	نوع الفرق
١-الرسالة	٣١,٢٠	٢٤,٠٠	٤,١٠٧	معنوي
٢-الإستراتيجية	٣٢,٦٥	٢٩,٢٦	٣,٢١٤	معنوي
٣-نسق القيم	٣٢,٧٣	٢٩,٩٤	٢,٩٢٣	معنوي
٤-الاستثمار	٣٠,٥٦	٢٥,٩٦	٧,٦٩٢	معنوي
٥-الهيكل التنظيمي	٣١,٦٣	٢٥,٦٧	٤,٦٠٣	معنوي
٦-الرقابة الشرعية	٣٠,٣٧	٢٦,٠٩	٤,٤٧١	معنوي
٧-المهارات الكلية	٣٢,٩٥	٢٩,٨٩	٢,٧٤٥	معنوي
٨-نظم العمل	٣٤,٧٣	٣١,٤٠	٢,٩٦٧	معنوي
٩-نمط القيادة	٢٩,٩٥	٢٦,٤٠	٢,٦٠٠	معنوي
١٠-الموارد البشرية	٣٢,٣٦	٢٨,١٥	٤,٥٤٢	معنوي

بدراسة الجدول رقم (٥٠) السابق يتبين ما يلي:

أن هناك فروق معنوية بين تقديرات المستجيبين لـلإدارة الوسـطى فـي البنكين من حيث مدى التطبيق ولجميع عناصر التطـوير التنظيمـي، وقـد يرجـع هذا الفرق إلى ما يلي:

نفس الأسباب التي وردت في تحليل جدول رقم (٤٩) حيث وجد اختلافات فيما بين البنكين فيما يتعلـق بتقـدير المسـتجيبين للتطبيـق لعناصـر التطـوير التنظيمي.

وبتحليل النتائج السابقة في الجداول ٤٦، ٤٧، ٤٨، يتضح ما يلي:

---

(١) ت الجدولية = ١,٩٦ بدرجات حرية ١١٠.
٥٢ + ٦٠ – ٢ = ١١٠.

- تقارب المتوسطات من حيث إدراك المستجيبين للتطبيق على مستوى الدراسة، ونلاحظ تفاوتاً بالنسبة لزيادة متوسطات التطبيق في بنك فيصل عنه في المصرف الإسلامي، وقد يرجع ذلك إلى الاستقرار النسبي بالنسبة لمسيرة العمل في بنك فيصل الإسلامي المصري، وإن كنا نلاحظ أن متوسط التطبيق في الإدارة العليا في المصرف الإسلامي يزيد عنه في بنك فيصل الإسلامي المصري، وقد يرجع ذلك إلى التحيز في الإجابة على الأسئلة، وإعطاء قيم مرتفعة للتطبيق، وبالنسبة للإدارة الوسطى تعطي قيماً أعلى في بنك فيصل عنه في المصرف الإسلامي في تقدير المستجيبين للتطبيق.
- وبتحليل النتائج في الجداول ٤٩، ٥٠، ٥١ نستنتج وجود فروق معنوية بين بنكي فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وذلك فيما يتعلق بتقدير المستجيبين للتطبيق لعناصر نموذج التطوير التنظيمي، وكذلك توجد فروق معنوية فيما بين الإدارة الوسطى فيما بين البنكين، وقد يرجع ذلك إلى الاستقرار في الإدارة الوسطى في بنك فيصل عنه في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية نظراً للظروف التي تعرض لها المصرف.
- لا توجد فروق معنوية بين مستوى الإدارة العليا في البنكين باستثناء عنصر الموارد البشرية فتوجد فروق معنوية، وقد يرجع ذلك إلى سياسة كلاً من البنكين ونظرتهم لإدارة الموارد البشرية.

أ- وفي ضوء التحليل السابق يمكننا القول بوجود اختلافات في تقدير المستجيبين للتطبيق بين بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

ب-وكذلك هناك اختلافات بين مستوى الإدارة الوسطى للبنكين.

ج-ولكن لا توجد اختلافات بين البنكين فيما يتعلق بتقدير المستجيبين للتطبيق على مستوى الإدارة العليا.

وعلى ذلك يمكننا قبول الفرض فيما يتعلق بوجود اختلافات فيما بين البنكين ومستوى الإدارة الوسطى، ونرفض الفرض بوجود اختلافات على مستوى الإدارة العليا.

الفرض السادس:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدراك المستجيبين لأهمية عناصر نموذج التطوير التنظيمي وبين تقديرهم لمدى التطبيق لهذه العناصر.

- الرسالة.
- الرقابة الشرعية.
- الإستراتيجية.
- المهارات الكلية.
- نسق القيم.
- نظم العمل.
- الاستثمار.
- نمط القيادة.
- الهيكل التنظيمي.
- الموارد البشرية.

ولاختبار هذا الفرض تم احتساب عامل الارتباط بين الأهمية والتطبيق للدراسة، ولكل بنك على حدة، وللمستويات الإدارية (عليا – وسطى) في كل بنك، وذلك بهدف التعرف على مدى مسايرة الأهمية للتطبيق وذلك لكل عناصر نموذج التطوير التنظيمي.

جدول ٤٧

معامل الارتباط بين الأهمية والتطبيق لعناصر نموذج التطوير التنظيمي في بنكي فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وللمستويات الإدارية (عليا – وسطى)

مستوى التحليل	الرسالة	الإستراتيجية	نسق القيم	الاستثمار	الهيكل التنظيمي	الرقابة الشرعية	المهارات الكلية	نظم العمل	نمط القيادة	الوارد البشرية
-الدراسة كل	٠,٠٧	٠,١	٠٧ر	٠,٠٦	٠,١٣	٠,١٢	٠,١٦	٠,٢٥	٠,٠٦	٠,٠٢
-بنك فيصل الإسلامي المصري	٠,٠٥	٠,٤	٠,١٨	٠,٨-	٠,٠٩	٠,١٦	٠,٢٦	٠,٢٧	٠,٠٣-	٠,٢٨
-الإدارة العليا	١٢ر	٠٧ر	١٤ر	٣٢ر-	٠٥ر-	٠,٠١	٠,٢٥	٠,٠٨	١٨ر-	ر-
-الإدارة الوسطى	٠٦ر	٥٠ر	٢٠ر	٠١ر-	١٠ر	٠,٢٠	٠,٢٦	٠,٢٦	٠٩ر	٠,٣٨
-المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية	٠,١٠	١٢ر-	٠٣ر-	٠,٠٦-	٠٩ر	٠,٠٣	٠٨ر	٢٠ر	١١ر-	٠,٠٩
-الإدارة العليا	٤٢ر	٠,١٩	٠,٥٣	٠,٠٦-	٠,٣٧	٠,٤٢	٠,٨	٠,٨	٠,٢٠	٠,١٥
-الإدارة الوسطى	٠,٠٣	٠,٢٢-	- ٠,٠٨	٠,١١-	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٢-	٠,١٠	٠,١١-	٠,١٢

بدراسة الجدول السابق رقم (٥١) يتبين ما يلي:

وجود علاقات ارتباط موجبة غير معنوية بين إدراك المستجيبين للأهمية وتقديرهم لمدى التطبيق، سواء كان ذلك على مستوى الدراسة أو البنكين أو على المستويات الإدارية. وعلى الرغم من أن علاقات الارتباط غير المعنوية تعني عدم أهمية زيادة معامل ارتباط على معامل ارتباط آخر إلا أن الباحث رأى أن يذكر هذه المعاملات المطلقة غير المعنوية فقط كمؤشرات لاتجاهات العلاقة كما يلي:

ا-على مستوى الدراسة ككل:

وجود علاقة ارتباط موجبة غير معنوية ضعيفة بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق على مستوى الدراسة ككل ولكل عناصر نموذج التطوير

التنظيمي، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (٠,٠٢) لعنصر الموارد البشرية، وبين (٠,٥) لعنصر نظم العمل.

٢-بنك فيصل الإسلامي المصري:

وبالنسبة لبنك فيصل الإسلامي المصري بمستوياته الإدارة العليا والوسطى فنجد أن معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٠٥) لعنصر الرسالة، ٠,٤٠ لعنصر الإستراتيجية وهو ارتباط موجب، وهناك ارتباط سالب بين (- ٠٣ر) لعنصر نمط القيادة وحتى (- ٨ر) للاستثمار والأخير ارتباط عكسي يوضح أنه مع تزايد متطلبات الاهتمام بعملية التوظيف والاستثمار يكون هناك ضعف في التطبيق والممارسة العملية.

ونجد أن معاملات الارتباط ضعيفة بين الأهمية والتطبيق للمستويات الإدارية العليا والوسطى في بنك فيصل الإسلامي المصري.

٣-المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار:

وعلى مستوى المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية نجد أن معاملات الارتباط موجبة غير معنوية وضعيفة بين الأهمية والتطبيق، ويتراوح بين (٠٣ر) الرقابة الشرعية وبين (٢٠ر) عنصر نظم العمل، وهناك ارتباط سالب (عكسي) يقع بين (-١١ر) لعنصر نمط القيادة، وبين (- ٢١ر) لعنصر الإستراتيجية.

ونجد كذلك أن معاملات الارتباط ضعيفة للمستويات الإدارية (العليا والوسطى) إلا في عنصر نسق القيم على مستوى الإدارة العليا فيكون معامل الارتباط (٥٣ر)، وهو ارتباط مرتفع نسبياً.

وتوضح النتائج السابقة أنه بالرغم من إدراك المستجيبين لأهمية عناصر

التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية على مستوى الدراسة أو البنكين معاً أو حتى على مستوى الإدارة العليا والوسطى، إلا أنه للأسف فإن التطبيق لا يصاحب هذا الإدراك بالأهمية، وقد يطرح هذا تساؤلاً هاماً: ما هي أسباب عدم التطبيق؟

يرجع الباحث عدم مسايرة التطبيق لإدراك الأهمية إلى بعض أو كل الاحتمالات التالية:

- عدم اتفاق العاملين في المصرفين حول صيغ العمل المصرفي الإسلامي، سواء كان ذلك متعلقاً بالاستثمار وصيغه المختلفة (مشاركة – مرابحة – مضاربة ... الخ) أو متعلقاً بالخدمات المصرفية الداخلية والخارجية.
- أن خبرات معظم العاملين في البنوك الإسلامية (محل البحث) من ذوي الخبرات السابقة في البنوك التقليدية، وبحكم الائتلاف أو العادة أو التقليد يتم ممارسة العمل في ضوء خبراتهم السابقة ودون التفكير في العمل ذاته، لماذا يتم بهذه الطريقة[١].

---

(1)Timothy M. and others, Shaping your Organization's future (Amsterdam: Pfeiffer and Company, 1993) P.P. 103 – 104.
حيث يورد المؤلف قصة لطيفة حول ذات المفهوم وهو فعل الأشياء دونما فهم لماذا تتم بهذا الشكل، وتتلخص هذه القصة في الآتي:
" دخل الرجل على زوجته يوم الاحتفال بعيد الميلاد ووجدها تقوم بإعداد ديك رومي يقدم في الاحتفال ولاحظ الزوج أن زوجته تقطع ذيل الديك الرومي، فسألها لماذا تقطعين ذيل الديك الرومي، فقالت الزوجة تعلمت ذلك من أمي فرأيتها تفعل ذلك، وسألته هل تود أن تعرف، قال نعم، فاتصلت الزوجة بأمها وسألتها لماذا تقطعين ذيل الديك الرومي، فقالت الأم أنا تعلمت من ذلك جدتك فرأيتها تقطع ذيل الديك الرومي. وبرغبة في المعرفة اتصلت بجدتها في ألمانيا وسألتها لماذا تقطعين ذيل الديك الرومي قبل طهيه، فقالت لها وهل تفعلين ذلك الآن؟ قالت نعم، قالت الجدة كنت أفعل ذلك لأن الإناء كان ضيق وحجم الديك الرومي كان كبير.
أي أنه من الممكن أن نتصرف بطريقة تلقائية نقلاً لتجارب الآخرين دون فهم لأسباب تلك التصرفات، وهذا ما قد يحدث في البنك الإسلامي حالياً.

- عدم الاهتمام بتطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في المصارف الإسلامية على اختلاف مستوياتهم، بشكل مبرمج ومنتظم.
- كما أن هناك احتمال لتأثر المستجيبين بالأسئلة المرتبطة بالأهمية، لأنها عادة تشير إلى ما يجب أن يكون، ومن النادر أن يرفضه المستجيب وبالتالي فقد تم إعطاء درجات مرتفعة للأهمية.
- ومن جهة أخرى فإن هذا يؤكد أهمية وجود أداة أو نموذج لإحداث تطوير، ويزيد من فعالية التطبيق.

ومن التحليل السابق نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط غير معنوية ضعيفة جداً بين الأهمية والتطبيق لعناصر نموذج التطوير التنظيمي، بعضها ارتباط إيجابي وبعضها ارتباط عكسي.

المقترحات والتوصيات من وجهة نظر المستجيبين في البنكين:

في محاولة من الباحث في استكشاف، والتعرف على المقترحات والتوصيات التي يراها المستجيبون لتطوير البنوك الإسلامية، تم توجيه سؤال مفتوح في قائمة الاستقصاء، ونتناول فيما يلي مقترحاتهم:

١-الرسالة:

أن يكون للمصرف الإسلامي رسالة محددة وواضحة، وأن يستشعر العاملون الود والحب بما يؤدي إلى التفاني في إتقان العمل وإنكار الذات، وألا يكون الإنسان قلق على مستقبله وداخله.

٢-الموارد البشرية وتنميتها:

- ١/٢ الاهتمام بالموارد البشرية، ووضع ضوابط للانتقاء، يقول الله عز وجل "يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين". صدق الله العظيم.

- ٢/٢ عقد الندوات الفعالة خاصة فيما يتعلق بالتطبيق العملي، بشرط هام هو متابعة تطبيق التوصيات.
- ٣/٢ محاولة إنشاء شعبة متخصصة في التعليم الثانوي التجاري، أو التعليم الفني فوق المتوسط للمصارف الإسلامية، وفي كليات التجارة أيضاً، فالبنوك الإسلامية أصبحت حقيقة واقعة.

٣-القيادة:

اختيار القيادات الملتزمة بالعمل المصرفي الإسلامي وأن تكون قدوة للعاملين والعملاء، وأن تلتزم في التطبيق بروح الشرع الحنيف.

٤-البيئة الاقتصادية والمصرفية:

١/٤ يتساءل بعض المستجيبين حول إمكانية قيام بنك إسلامي وتطويره في ظل اقتصاد وضعي.

٢/٤ أن يكون البنك المركزي مقتنعاً بالدور المتميز والمختلف للمصارف الإسلامية عنها في المصارف التقليدية.

٥-نظم العمل:

أن يتم تصميم نظم العمل من فرق متخصصة لإدارات متخصصة وأن لا يكون لكل إدارة الحق في إصدار التعليمات واللوائح.

٦-فعالية الإدارة وتنمية الولاء:

١/٦ تطبيق مبدأ اللامركزية في الإدارة لتحقيق زيادة فعالية الأداء.

٢/٦ أن يشارك العاملون بالبنوك الإسلامية في رؤوس أموالها، حتى يشعروا أنهم أصحاب البنك وبالتالي تزيد درجة انتمائهم تجاه مؤسستهم وتشعرهم أنهم شركاء لا أجراء، وبالتالي يتحسن الأداء، والذي له تأثير كبير في

النتائج الكلية.

٧-الرقابة الشرعية:

١/٧ أن يكون هناك مدقق (مراجع شرعي) في إدارات البنك وبصفة خاصة في إدارة المشاركات والاعتمادات المستندية.

٢/٧ التأكيد على أهمية دور الرقابة الشرعية، ليس للإفتاء فحسب، إنما يكون التركيز على الرقابة وأن يتسع دورها في مجال المراقبة الشرعية للممارسة الفعلية للعمليات (أسوة بالتفتيش، ومراقب الحسابات) وفي إقرار نظم العمل المنضبطة شرعياً، حتى تكون هناك رقابة شرعية حقيقية.

٨-الاستثمار ودوره في تنمية المجتمعات:

١/٨ الحاجة إلى ابتكار صيغ جديدة لتمويل النشاط الاستثمار في الشركات المساهمة، وكذلك تمويل العمليات قصيرة الأجل.

٢/٨ أن يقوم البنك بتنمية المجتمعات التي تعمل بها المصارف الإسلامية، وذلك من خلال تطبيق صيغ الاستثمار الإسلامية.

٩-تطوير الممارسة العملية:

١/٩ أن يصاحب التقدير بالأهمية لما يجب أن يكون عليه، التطبيق العملي.

٢/٩ أن يقوم خبراء المصارف الإسلامية، والمفكرون والممارسون بكتابة تجاربهم حتى يمكن الاستفادة بها في إنشاء مصارف إسلامية في المستقبل.

١٠-الأجهزة الداعمة للعمل المصرفي والمعلومات:

١/١٠ القيام بدراسة بحثية حول مدى فعالية الاتحاد الدولي للبنوك

الإسلامية، لدعم التعاون والأنشطة في المصارف الإسلامية.

٢/١٠ إعداد دليل للبنوك الإسلامية، يحوي معلومات أساسية ويتم تحديثه باستمرار، وأن يكون متاحاً لكل البنوك الإسلامية.

تحليل مقترحات وتوصيات المستجيبين:

بدراسة مقترحات وتوصيات المستجيبين السابقة نجد أنها قد تناولت مقترحات كانت محلاً للدراسة بالاستقصاء مثل "الرسالة" ومدى أهمية ووضوحها و"الموارد البشرية" باعتبارها أساس لنجاح العمل المصرفي الإسلامي، و"القيادة" باعتبارها قدوة في ذاتها للعاملين والمتعاملين، و"نظم العمل" كأساس لضبط عملية التنفيذ العملي، و"الاستثمار" باعتباره رئة البنك الإسلامي، ونقطة الانطلاق في محاولات أي تطوير أو إصلاح في البنوك الإسلامية. ويرجع الباحث إعادة تكرار هذه العناصر في اقتراحاتهم للتأكيد على أهميتها الشديدة من جانبهم لدعم عمليات التحول والتطوير في البنوك الإسلامية.

كما قدم المستجيبون مقترحات في شكل تساؤلات عن مدى إمكانية قيام بنك إسلامي في ظل اقتصاد وضعي، (١/٤)، وأن يكون البنك المركزي مقتنعاً بالدور المتميز والمختلف للبنوك الإسلامية عنها في المصارف التقليدية.

وقد أسفرت المتابعة للتطبيق العملي عن إنشاء ونجاح المصارف الإسلامية في ظل بيئات اقتصادية مختلفة رأسمالية، أو اشتراكية أو مختلطة، وفي الدول الإسلامية وغير الدول الإسلامية ومع ذلك فهذا موضوع هام وجدير بالدراسة والبحث وهو أثر البيئة الاقتصادية على البنك الإسلامي في ظل اقتصاديات مختلفة، وتتصدى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات المتعلقة بالمحددات أو العقبات التي تواجه البنوك الإسلامية سواء كانت عقبات خارجية

(قوانين ولوائح ونظم عمل ... الخ)، أم عقبات داخلية (تنظيم/ أفراد/ تمويل/ ... الخ)، وقد يكون من المناسب أيضاً أخذ البيئة بكل مكوناتها السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، وهذه الدراسة من الموضوعات التي يمكن أن تكون محلاً للبحث في المستقبل.

أما فيما يتعلق بمدى قناعة البنك المركزي بمدى تميز وتفرد أساليب العمل المصرفي الإسلامي عن أساليب البنوك التقليدية، فمنذ إنشاء البنوك الإسلامية، وهناك حوار مستمر بين الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ومحافظي البنوك المركزية في الدول التي تعمل بها البنوك الإسلامية، وقد أسفرت بعض هذه الجهود عن إنشاء ضوابط للرقابة على أعمال البنوك الإسلامية في بعض الدول (ماليزيا، دولة الإمارات العربية المتحدة، باكستان، إيران)، وهناك مواقف مشرفة لبعض البنوك المركزية إذ حالت دون إفلاس وتصفية بعض البنوك الإسلامية من خلال دعمها ومساندتها، وهناك دراسات وبحوث تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وانتهت باقتراحات في هذا الشأن[١].

ومن المقترحات الإضافية أيضاً مشاركة العاملين في الاكتتاب في رؤوس أموال البنوك الإسلامية، وفيما نعلم أنه لا توجد قيود على اكتتاب العاملين في البنوك الإسلامية العاملين فيها، وهناك من العاملين في كل من المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، وبنك فيصل الإسلامي المصري مكتتبين في رأس المال. وقد يهدف المقترح إلى أن يزيد نسبة اكتتاب العاملين، أما

---

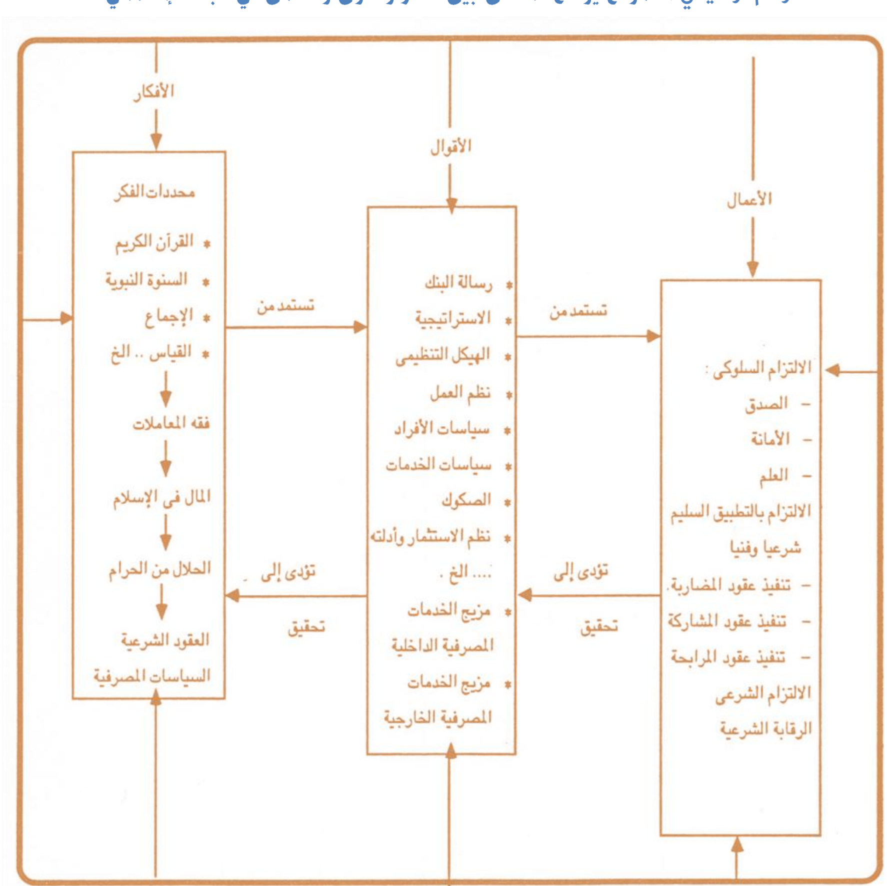
(١) الغريب ناصر، مرجع سبق ذكره.

شعور العاملين بأنهم شركاء لأنهم مكتتبين فهذه من المسلمات الأساسية، ونأمل في تدعيمها في المستقبل بشكل عملي من خلال توزيع أسهم على العاملين أثناء طرح زيادة رأس المال بدلاً من توزيع الأرباح، وبموافقة ورغبة العاملين أنفسهم.

ومن المقترحات المقدرة هي دعم الممارسة والتطبيق العملي في البنوك الإسلامية، ويتم ذلك من خلال وضوح تام للإطار الفكري يحكم عمل البنوك الإسلامية ومصادره الأساسية "القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والقياس، وإجماع الفقهاء... الخ"، ونعني بالوضوح التام معرفة جميع العاملين بهذا الإطار الفكري من خلال البرامج والندوات والتنمية الذاتية للعاملين، وأن يتسق هذا الفكر، ويُرى أثره في لوائح ونظم العمل بالبنك، وفي القرارات الإدارية الصادرة، وبمعنى آخر فإن "الأقوال" أي اللوائح والنظم والقرارات تنضبط في إطار الفكر المصرفي الإسلامي هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، فإنه يراعي في التطبيق العملي والممارسات الانضباط الشرعي لكل العمليات والتي تنضبط في إطار نظم العمل والقرارات الإدارية المنضبطة شرعاً.

وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بين الأفكار والأقوال والأعمال في المصارف الإسلامية.

رسم توضيحي ٩ نموذج يوضح الاتساق بين الفكر والقول والعمل في البنك الإسلامي



* ما يفكر فيه المؤمن، هو ما يقوله، وهو مايفعله.

* ما تفكر فيه المؤسسة المسلمة، هي ما تقوله للمتعاملين، هي ما تطبقه.

* فلينظر كلاً منا في داخل نفسه هل ما يفكر فيه هو ما يقوله وهو ما يفعله.

كما يتم تدعيم الممارسة العملية من خلال قيام خبراء المصارف الإسلامية، والمفكرين والممارسين بكتابة مذكراتهم وتجاربهم، (٢/٩) حتى يمكن الاستفادة منها في دعم مسيرة العمل المصرفي الإسلامي، وذلك لتحديد المعوقات والحلول التي قدمت والمعوقات التي لم تجد حلاً حتى الآن، وهنا يحدث تواصل للفكر وللممارسة في آن واحد.

ومن المقترحات التي قدمها المستجيبون أيضاً دعم الأجهزة الداعمة للعمل المصرفي الإسلامي، والمعلومات (١٠) وقد انقسم هذا الاقتراح إلى شقين أولاهما:

القيام بدراسة بحثية حول مدى فعالية الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، لدعم التعاون والأنشطة في المصارف الإسلامية، وقد تناولنا في المبحث العاشر من الفصل الرابع في هذه الدراسة لأهداف وأنشطة الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، والخلافات التي أثرت على مسيرته منذ عام ١٩٨٤ وحتى الآن، ويرى البعض [(١)] أن الاتحاد قد أخفق في القيام بدوره في وضع وصياغة المعايير المحاسبية للمصارف الإسلامية أعضاء الاتحاد، وفي القيام بدراسات الجدوى وإعداد محفظة للاستثمار المشترك بين البنوك الإسلامية [(٢)].

كما أخفق أيضاً في فهم المتغيرات البيئية لطبيعة البنوك الإسلامية من حيث:

- توقعات القيادات المصرفية العربية في البنوك الإسلامية.
- الصراع بين قيادات البنوك الإسلامية وأعضاء الاتحاد.

(١) مقابلة مع عبدالحميد أبو موسى، نائب محافظ بنك فيصل الإسلامي المصري بمكتبه بتاريخ ١٩٩٣/١٠/٣.
(٢) هذه المحفظة يقوم بتنفيذها حالياً البنك الإسلامي للتنمية بجدة.

- عدم القدرة على حل المشكلات بين قيادات البنوك الإسلامية.

وتقترح بعض القيادات الدعوة للقاء مفتوح لقيادات البنوك الإسلامية، تحقيقاً للتعاون المؤسسي والاختياري ودعم وتدعيم دور الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في مجالات تنمية الموارد البشرية [١].

ونحن مع الاقتراح الخاص بإعداد دراسة بحثية متأنية ذات طابع ميداني تتناول الإنجازات والمعوقات والمشكلات، والوقوف على وجهات نظر قيادات المصارف الإسلامية، بشأن دعم الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، وتنتهي الدراسة باقتراحات، يدعى إلى لقاء قيادات البنوك الإسلامية لدراستها ووضع برنامج زمني لتطبيق ما يتم الاتفاق عليه.

ومن المقترحات الأخرى هي دعم نظام المعلومات من خلال إعداد دليل للبنوك الإسلامية، يحوى معلومات أساسية تحدث باستمرار، وقد يكون ذلك أحد الأعمال التي يقوم بها الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تحليل النتائج واختبار الفروض المرتبطة بنموذج التطوير التنظيمي المقترح وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود تناسق داخلي بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي الذي تقدمه هذه الدراسة.

---

(١) مقابلة مع المستشار أحمد حسان، نائب محافظ بنك فيصل في مكتبه بالبنك بتاريخ ١٩٩٣/١٠/٣.

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث إدراك المستجيبين لأهمية عناصر نموذج التطوير التنظيمي العشرة.
- توجد اختلافات بين البنكين فيما يتعلق بمدى تقدير المستجيبين للتطبيق، وكذلك على مستوى الإدارة الوسطى، ولا توجد اختلافات بين مستوى الإدارة العليا في البنكين.

وجود علاقة ارتباط غير معنوية ضعيفة بين إدراك المستجيبين للأهمية، ومدى تقديرهم للتطبيق لمختلف عناصر نموذج التطوير التنظيمي.



الفصل السادس

ملخص البحث والمقترحات والتوصيات

- ملخص بحث التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية.
- المقترحات والتوصيات.
- برنامج عمل إحداث التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية.
- البحوث التي تقترحها الدراسة.

رسم توضيحي ١٠

التصاعد الدرامي للمشكلة والدراسة الاستطلاعية	تحديد المشكلة الأساسية	فروض البحث	أهمية وهدف البحث	أسلوب البحث		تحليل نتائج البحث وإثبات الفروض	توصيات البحث	خطة البحث
				الدراسة المكتبية	الدراسة الميدانية			
١ - كانت بداية التطبيق العملي للبنوك الإسلامية في عام ١٩٦٣ - بنوك الإدخار المحلية في مصر. ٢ - تلتها بنوك إسلامية في الإمارات العربية المتحدة ومصر والكويت والبحرين وقطر، ومعظم الدول الإسلامية حتى وصل عددها ٥٣ بنكا حتى الآن . ٣ - عقدت العديد من المؤتمرات والندوات لتطوير عمل المصارف الإسلامية . ٤ - كان التركيز على الاستثمار وتنمية الموارد المالية . ٥ - بذلت جهود على مستوى الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، والبنك الإسلامي للتنمية بجدة ، ولكنها جهود جزئية وغير متكاملة . ٦ - أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مواجهة البنوك الإسلامية للمعضلات التالية : • ضعف نظم الاستثمار والتركيز على المرابحة . • التحول من تمويل المرفهين إلى تمويل القادرين. • نقص كمي ونوعي في الموارد البشرية . • عدم الأخذ برسالة واستراتيجية واضحة . • العلاقات مع البنوك المركزية	" عدم الأخذ بمنهج شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي في المصارف الإسلامية "	١ - يتأثر الاداء في البنوك الاسلامية بما تواجهه من معضلات تحد من فعاليتها في مدى تحقيقها للأهداف . ٢ - عدم كفاية جهود التطوير الحالية سواء كانت على مستوى مؤسسات التطوير أو على مستوى البنوك لتحقيق فعالية الاداء في هذه البنوك . ٣ - يتمتع النموذج المقترح للتطوير التنظيمي بعلاقات ارتباط معنوية بين عناصره من حيث إدراك المستجيبين للأهمية. ٤ - لاتوجد فروق معنوية بين البنكين من حيث إدراك المستجيبين لعناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث الأهمية . ٥ - توجد فروق معنوية بين البنكين في مدى تقدير المستجيبين لعناصر التطوير التنظيمي من حيث التطبيق . ٦ - توجد علاقة ارتباط قوية بين إدراك المستجيبين لأهمية عناصر نموذج التطوير التنظيمي وبين تقديرهم لمدى التطبيق لهذه العناصر .	الأهمية : دراسة الفكر العالمي المعاصر في مجال التطوير التنظيمي ، والوقوف على إمكانية استخدامه لتطوير البنوك الإسلامية الأهداف : ١ - التعرف على المعضلات التي تواجه البنوك الاسلامية . ٢ - تقييم جهود التطوير الحالية . ٣ - اقتراح نموذج متكامل للتطوير التنظيمي يكون صالحا للتطبيق في البنوك الإسلامية .	تناولت معالجة أهم الموضوعات التالية من خلال الدراسة المتأنية للفكر الإداري المعاصر . ف٢ : - مفهوم ونشأة التطوير التنظيمي وتحليل رؤى الباحثين حوله ، باعتباره جهودا مخططة واعية طويلة الأجل، وتتم بمشاركة العاملين في البنك . - والتطوير التنظيمي خصائص ومراحل ومقومات نجاح، أهمها قناعة الإدارة العليا واختيار الخبير الخارجي الملائم والاستمرار في عملية التطوير . - وتناولت أهم مداخل التطوير التنظيمي : • التدريب المعملي . • بناء الفريق . • شبكة التطوير التنظيمي. • نموذج العناصر الستة. • نموذج الفعالية الإداريه الكليه ف٣ : • نموذجي ماكينزي وكيلمان ف٤ : - تم تناولت الدراسة تشخيص الموقف الراهن في البنوك الإسلامية . • خصائصها . • إنجازاتها وانتشارها • صيغ العمل بها • تقويم جهود التطوير في البنكين . - وانتهت باقتراح نموذج للتطوير من عشرة عناصر .	ف٥ : - تقويم عناصر نموذج التطوير التنظيمي المقترح . - استخدام قائمة استقصاء - ثم توزيعها علي مستوى الإدارة العليا والوسطى في البنكين - وبلغ عدد الاستجوابات ١٣٦ من المجموع الكلي ١٦٧ بنسبة ٣ر٧٧٪ . وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض عند مستوى معنوية (٠٫٠٥) وهي : ١ - الارتباط بين عناصر النموذج العشرة للتعرف على التناسق بين مكوناته . ٢ - اختبار (ت) للتعرف على معنوية الفروق بين البنكين وبين المستويات الإدارية العليا والوسطى من حيث الأهمية ، ثم من حيث التطبيق . ٣ - الارتباط بين الأهمية والتطبيق لعناصر التطوير التنظيمي العشرة .	أسفر تحليل الدراسة عن النتائج التالية : ١ - تواجه البنوك الاسلامية معضلات تؤثر على أدائها . ٢ - عدم كفاية جهود التطوير الحالية لتحقيق فعالية الاداء . ٣ - وجود علاقات ارتباط قوية موجبة بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي المقترح ، وبالتالي فهناك تناسق بين مكوناته . ٤ - لاتوجد اختلافات بين إدراك المستجيبين لأهمية عناصر نموذج التطوير سواء كان بين البنكين أو بين المستويات الإدارية العليا والوسطى . ٥ - توجد اختلافات فيما بين البنكين حول مدى تقدير المستجيبين للتطبيق ، وبين مستوى الإدارة الوسطى للبنكين ولا توجد اختلافات علي مستوى الإدارة العليا . ٦ - عدم مسايرة إدراك المستجيبين للأهمية لمدى تقديرهم للتطبيق فنجد أن هناك علاقات ارتباط غير معنوية ضعيفة .	١ - أن تأخذ البنوك الإسلامية بمنهج شامل ومتكامل لإحداث عملية التطوير يتضمن . - صياغة رسالة شديدة الوضوح. - وضع استراتيجية تحدد الاتجاه المستقبل. - أن تحكم القيم الإسلامية سلوك العاملين والقرارات . - أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي في ضوء الأهداف . - تطوير نظم وأدوات الاستثمار . - تحقيق الأمان والطمأنينة بما يخلق منظمة تعليمية من تعليم الفرد إلى تطوير البنك . - دعم وتقوية الرقابة الشرعية . - أن يراعى في القيادات امتثالها للقدوة . - تحسين صورة البنك من خلال إبراز السمات المميزة لخدماته واساليب التعامل فيه . - تنمية وتطوير الموارد البشرية . ٢ - الأخذ بمفهوم المشاركة في التطوير. ٣ - تصميم المختبرات للتطبيق العملي. (برنامج أحداث التطوير)	تتكون الدراسة من ستة فصول كما يلي : الفصل الأول : الإطار العام للدراسة. الفصل الثاني: الاطار المرجعي للتطوير التنظيمي . الفصل الثالث: النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمي . الفصل الرابع: نحو نموذج مقترح لتطوير البنوك الإسلامية الفصل الخامس: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وإثبات الفروض . الفصل السادس: ملخص البحث والتوصيات ، والمقترحات. المراجع : العربية الاجنبية المرفقات

الفصل السادس
ملخص البحث والمقترحات والتوصيات

١- مقدمة:

يـدور هـذا البحـث حـول التعـرف علـى مـا يواجـه البنـوك الإسـلامية مـن مشكلات تؤثر على مستوى إنتاجيتها وأدائها والتـي تتمثـل فـي نقـص نـوعي وكيفي في الموارد البشرية الملائمة لعملها، والتحول من المشاركة والمضاربة إلى العمل "ببيع المرابحة"، وعدم وضوح رسالة وإستراتيجية هذه البنـوك، كمـا تواجه أيضاً مشكلات في التعامل مع البنوك المركزية، ونظـم العمـل الداخليـة، وعدم اتفاق بعض القوانين الاقتصادية مع الشريعة الإسلامية.

هـذا وقـد بـذلت محـاولات عديـدة لتطـوير البنـوك الإسـلامية، وتحقيـق التعاون فيما بينها سواء كان على مستوى كل بنك على حدة، أو مجتمعيـن مـن خلال الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، أو مع البنك الإسلامي للتنمية من خلال مجـالس التنسـيق، ورغـم هـذه الجهـود إلا أن هـذه المحـاولات كانـت جزئيـة ومبتسرة، ولا تتسم بالتكامل والترابط، وعلى ذلك فإن مشكلة البحث تـتلخص في الآتي:

٢- مشكلة البحث:

"تتحـدد مشـكلة هـذا البحـث فـي عـدم الأخـذ بمـنهج شـامل ومتكامـل للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية" يأخذ في اعتباره المتغيـرات المحيطـة بالعمل المصرفي الإسلامي".

فروض البحث:

تحددت فروض البحث في الآتي:

الفرض الأول:

يتأثر الأداء في البنوك الإسلامية بما تواجهه من معضلات تحد من فعاليتها في مدى تحقيقها للأهداف.

الفرض الثاني:

عدم كفاية جهود التطوير الحالي سواء كانت على مستوى مؤسسات التطوير والتنمية أو على مستوى البنوك الإسلامية (محل البحث) لتحقيق فعالية الأداء في هذه البنوك.

الفرض الثالث:

يتمتع النموذج المقترح للتطوير التنظيمي بعلاقات ارتباط معنوية بين عناصره، من حيث إدراك المستجيبين للأهمية.

الفرض الرابع:

لا توجد فروق معنوية بين بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية من حيث إدراك المستجيبين لعناصر نموذج التطوير التنظيمي من حيث الأهمية.

الفرض الخامس:

توجد فروق معنوية بين كل من بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في مدى تقدير المستجيبين لعناصر التطوير التنظيمي من حيث التطبيق.

الفرض السادس:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدراك المستجيبين لأهمية عناصر نموذج التطوير التنظيمي وبين تقديرهم لمدى التطبيق لهذه العناصر.

٣- ويستهدف هذا البحث:

٣/١ التعرف على المشكلات التي تواجه البنوك الإسلامية، وتحد من فعاليتها في تحقيق الأهداف.

٣/٢ تقييم جهود التطوير التنظيمي الحالية في البنوك الإسلامية (محل البحث).

٣/٣ اقتراح نموذج للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية لمعالجة مشكلات التطوير.

٣/٤ اختبار مدى صلاحية النموذج المقترح للتطوير من حيث التناسق والترابط بين مكوناته الداخلية.

٤- أسلوب الدراسة:

٤/١ الدراسة المكتبية:

تحقيقاً للأهداف سالفة الذكر فإن البحث تناول بالدراسة والتحليل في الفصل الثاني الموضوعات التالية:

٤/١/١ الإطار المرجعي للتطوير التنظيمي ورؤى الباحثين حول مفهومه والتي تتلخص في الآتي:

- أن التطوير التنظيمي مجهودات مخططة واعية، طويلة الأجل ومن خلال مبادرة ذاتية من البنك، وبمعاونة خبير خارجي.
- يعتمد التطوير التنظيمي على استخدام العلوم والمعارف السلوكية.
- تتضمن مفاهيم التطوير التنظيمي زيادة قدرة وفعالية البنك ليبقى قادر على مواجهة الظروف الجديدة من خلال إدارة أكثر تعاوناً وفعالية.
- أن مجالات التغيير في التطوير التنظيمي تتناول:

٤/١ المعتقدات والمواقف والقيم.

٤/٢ إستراتيجية تعليمية من تطوير الفرد إلى تطوير المنظمة.

٤/٣ مواجهة التغييرات التكنولوجية وأحوال الأسواق والهيكل التنظيمي.

٤/٤ تتناول مجالات التغيير الأفراد، حل المشكلات، تحسين النظم، الاتصالات، تحسين صناعة القرارات.

- أن التطوير التنظيمي يتم بدعم الإدارة العليا، وقناعة العاملين بالبنك.

ويعرف الباحث التطوير التنظيمي بأنه:

"جهود مخططة واعية مقصودة في إطار خطة إستراتيجية لإحداث تحويل منهجي يتناول رسالة ورؤية البنك، ونظم العمل، وأنماط القيادات فيه، والمهارات، والعاملين، والهيكل التنظيمي، والرقابة الشرعية، وصيغ الاستثمار وذلك من خلال تشخيص دقيق للوضع الراهن وبمشاركة من جميع المستويات الإدارية للانتقال إلى وضع أفضل يود البنك أن يصل إليه".

٤/١/٢ وتحقيقاً لهدف البحث في اقتراح نموذج للتطوير التنظيمي فقد تناول البحث أيضاً خصائص ومراحل التطوير التنظيمي ومقومات نجاحه.

ولما كان التطوير التنظيمي "منهجاً شاملاً" وله أدواته وأساليبه التي تحتاج إلى تخصص مهني عالي، فإنه غالباً ما يتم من خلال خبير خارجي، يعمل بالتعاون مع خبراء البنك الداخليين لذلك تم دراسة دور وطبيعة الخبير الاستشاري، حيث التزواج بين الخبرات الخارجية والداخلية ففي حين يمثل الخبير الخارجي الجدة والموضوعية والأساليب والطرق المطورة، يمتلك فريق الخبراء من داخل البنك المعرفة والفهم العميق للإجراءات والأساليب والسلوك الحضاري للبنك.

٤/١/٣ ثم تناولنا أهم مـداخل التطـوير التنظيمـي التقليديـة كمـا يراهـا العديد من الباحثين ونشير إلى أهم المداخل التي عرضنا لها وهي:

١-مدخل التدريب المعملي "المختبري – الحساسية".

Laboratory Training, (Sensitivity Training) T. Group.

٢- مدخل بناء الفريق.

The Team Building Approach (T. B).

٣-شبكة التطوير التنظيمي.

rid Organizatioin Development.

٤-نموذج العناصر الستة.

The Six box Organizational Model.

٥-نموذج الفعالية الإدارية الكلية.

٤/١/٤ وتحقيقاً لأهداف البحث، ووصولاً لفهم أعمق وأدق لبناء نمـوذج ملائـم لتطوير البنوك الإسلامية، تم دراسة أهم النماذج المعاصرة للتطوير التنظيمـي وهما:

- نموذج كيلمان.
- نموذج ماكينزي.

٤/١/٥ وفـي الفصـل الرابـع تـم دراسـة البنـوك الإسـلامية مـن حيـث مفهومها ومجهودات التطوير فيها وبصفة خاصة الموضوعات التالية:

- مفهوم ونشأة البنوك الإسلامية وخصائصـها والتـي أجمـع البـاحثون عليهـا وتتمثل في الآتي:
- الالتزام بتطبيـق أحكـام الشـريعة الإسـلامية، ويعنـي هـذا اجتنـاب النـواهي

باعتبارها حمائية للمنهج، مثل الربا – الغرر – الغش – الكذب – الخيانة – الاحتكار – الاكتناز – الإسراف –والتبذير – الجهالة – الاستغلال).

- والالتزام بالأوامر باعتبارها وقائية للمنهج مثل أداء الزكاة، والوفاء بالعقود، والعمل إعماراً للأرض ابتغاءً لوجه الله، والإنفاق مع عدم الخشية من ذي العرش إقلالاً.
- المصرف الإسلامي مؤسسة مالية تقوم بالوساطة المالية بين المدخرين، والمستثمرين في إطار صيغة المضاربة الإسلامية، كما يقوم بأداء الخدمات المصرفية.
- المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية.
- المشاركة في الأرباح والخسائر.
- الحفاظ على القيم والأخلاق الإسلامية.
- تحقيق الحياة الكريمة للأمة الإسلامية وبناء المجتمع المسلم.

ثم تناولنا الصيغ المميزة للعمل المصرفي الإسلامي والمتمثلة في: (المضاربة – التمويل بالمشاركة – البيع بالمرابحة – المشاركات الزراعية – المساقاة).

٤/١/٦ حصر رؤى الباحثين حول المعوقات التي تواجه البنوك الإسلامية بهدف التعرف على الوضع الراهن وحاجاته إلى التطوير ومن ثم إمكانية بناء النموذج المقترح للتطوير:

- معضلات التطبيق العملي للمشاركة والمضاربة بين الفقه والقانون.
- معضلات أشكال وأنواع البنوك الإسلامية.
- معضلات التحول من تنمية العالم الإسلامي إلى الأسواق العالمية.
- معضلات التمويل من تطويرا لحرفيين إلى تمويل القادرين.

- معضلات رسالة البنوك الإسلامية والهيكل التنظيمي والأهداف.
- معضلات الشركات التابعة للمصارف الإسلامية.
- معضلات نظم العمل في البنوك الإسلامية.
- معضلات الرقابة الشرعية.
- معضلات التحول من المشاركة إلى المرابحة.
- معضلات الموارد البشرية.

٤/١/٧ وبعد أن تحددت المعضلات، كان من المناسب أن نتعرف على جهود التطوير والتنمية في المصارف الإسلامية بصفة عامة وفي كل من بنكي فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي من الاستثمار والتنمية.

٤/١/٨ وينتهي الإطار الفكري للبحث بعرض لعناصر النموذج المقترح للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية ويتكون من العناصر التالية:

- الرسالة.
- الإستراتيجية.
- الهيكل التنظيمي.
- النظم.
- الاستثمار.
- الرقابة الشرعية.
- نسق القيم.
- أسلوب القيادة.
- المهارات الكلية.
- الموارد البشرية.

هذا وقد اعتمد الباحث في الحصول على المعلومات السابقة من المصادر التالية:

- الاطلاع على المراجع العلمية والدوريات والتقارير الموضحة في قائمة المراجع.
- مركز الاقتصاد الإسلامي للبحوث والاستشارات والتدريب التابع للمصرف

الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.

- البنوك نفسها.
- الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
- المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- القيادات في البنوك الإسلامية.
- الأساتذة والخبراء في مجال التطوير التنظيمي.
- مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي – جامعة الأزهر.

٢/٤ الدراسة الميدانية:

ورغبة في استكشاف رؤى خبراء المصارف الإسلامية في إدراك أهمية هذا النموذج من ناحية، ومدى تطبيقه من ناحية أخرى فقد تم تصميم استثمارة استقصاء ثم توزيعها على مستوى الإدارة العليا والوسطى في كل من بنكي فيصل الإسلامي المصري، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، وذلك وفقاً لأسلوب الحصر الشامل ولعدد ١٦٧ مفردة وقد استجاب منهم عدد ١٣٦ مفردة بنسبة ٧٧,٣٪، موزعة على البنكين كما يلي:

بنك فيصل الإسلامي المصري ٧٦ مفردة، منهم ١٦ مفردة إدارة عليا، و٦٠ مفردة إدارة وسطى.

والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ٦٠ مفردة، منهم ٨ مفردات إدارة عليا، ٥٢ مفردة للإدارة الوسطى وهذا ما تم دراسته في الفصل الخامس.

١/٢/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

رغبة في اختبار فروض البحث قام الباحث بتحديد الأساليب الإحصائية الملائمة حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لاختبار الفروض عن

معنوية (٠٫٠٥) مستوى الخطأ ودرجة ثقة ٩٥٪ وهي:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمستجيبين مـن البنكـين، سـواء كان ذلك مرتبط بإدراكهم للأهمية أو التطبيـق وعلـى المسـتويات الإداريـة (العليا – الوسطى).
- حساب قيمة "ت" للتعرف على معنوية الفروق بين البنكين وبين المستويات الإدارية العليا والوسطى للبنكين من حيث الأهمية ومن حيث التطبيق.
- حسـاب. معامـل الارتبـاط بـين الأهميـة ولتطبيـق لمختلـف عناصـر نمـوذج التطوير التنظيمي.
- حساب. معامل الارتباط بـين عناصـر نمـوذج التطـوير التنظيمـي مـن حيـث الأهمية على مستوى الدراسة وللبنكين وللمستويات الإدارية وذلك للتصرف على مدى تناسق عناصر نموذج التطوير المقترحة.

٥- نتائج الدراسة:

أسفر تحليل الدراسة عن النتائج التالية:

٥/١ تواجه البنوك الإسلامية مجموعة من المعضلات فـي مجـالات شـتى (الأفراد – النظم – البيئة المحيطة) تـؤثر علـى أدائهـا وتحـد مـن فعاليتهـا فـي تحقيق الأهداف المنوطة بها.

٥/٢ أن جهود التطوير الحالية في المصارف الإسلامية والتـي تقـوم بهـا مؤسسات التطوير، جهـود جزئيـة وغيـر متكاملـة، وغيـر كافيـة لتحقيـق فعاليـة الأداء.

٥/٣ وجود تناسق داخلي بين عناصر نموذج التطوير التنظيمـي المقتـرح حيث أسفرت الدراسة عن زيادة عدد معاملات الارتباط المعنويـة الموجبـة بـين

هذه العناصر.

٤/٥ عدم وجود اختلافات بين البنكين (فيصل، والمصرف الإسلامي) فيما يتعلق بإدراك المستجيبين لمختلف عناصر التطوير التنظيمي العشرة من حيث الأهمية، وكذلك فيما بين الإدارة العليا في كلا البنكين، والإدارة الوسطى في كلا البنكين، مما يؤكد عدم وجود فروق، وإذا وجدت فهي ترجع إلى عوامل الصدفة.

٥/٥ وجود اختلافات فيما بين البنكين حول تقدير المستجيبين لمدى التطبيق لعناصر التطوير التنظيمي العشرة وكذلك فيما بين الإدارة الوسطى للبنكين، ولا توجد فروق بين تقديرات الإدارة العليا.

٦/٥ هناك إدراك كبير من جانب المستجيبين لأهمية عناصر التطوير، ولكن كانت تقديراتهم للتطبيق منخفضة، لذلك كانت معاملات الارتباط بين الأهمية والتطبيق غير معنوية وضعيفة.

وبناء على ما تقدم يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

المقترحات والتوصيات

في ضوء دراستنا لمشكلة البحث، وفروض البحث، وأهدافه وأهمته، وبناء على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية فإننا نقدم مجموعة من المقترحات والتي يسفر تطبيقها عن تطوير في أداء البنوك الإسلامية، إن شاء الله تعالى.

ا- توصيات ترتبط بتطبيق النموذج المقترح:

أن تأخذ البنوك الإسلامية بمنهج شامل ومتكامل لإحداث عملية التطوير، ومن خلال تطبيق النموذج المقترح سوف تتحقق النتائج التالية لمختلف عناصر النموذج.

١/١ صياغة رسالة محددة وشديدة الوضوح للبنوك الإسلامية تبرز الخصائص الفريدة للبنك الإسلامي، وتميز خدماته.

٢/١ تحديد إستراتيجية للمصارف الإسلامية، تحدد الرؤية والاتجاه الذي يرغب البنك الإسلامي في الوصول إليه، وأن نتناول الإستراتيجية كل مجالات عمل البنك.

٣/١ التزام العاملون في المصارف الإسلامية بالسلوك الإسلامي، مجسدين قيم الإسلام في تعاملهم مع العملاء والعاملين، صدقاً وأمانة، ومشورة، وأن تكون القرارات مؤسسة على هذه القيم.

٤/١ تصميم الهيكل التنظيمي في ضوء رسالة البنك وإستراتيجيته، بحيث يبرز التميز النسبي للخصائص الفريدة للمصرف الإسلامي، وأن ترتبط الوحدات في الهيكل التنظيمي بالأهداف المحددة وليس وفقاً لاعتبارات شخصية.

٥/١ إعداد خريطة للاستثمار يتم تحديثها باستمرار، وأن تتحدد نظم الصكوك والأوعية الادخارية بما يتلاءم وطبيعة المشروعات التي سيقوم البنك بتمويلها سواء بنفسه أو مشاركة مع الغير.

٦/١ صياغة نظم للعمل تعمل على توفير الأمانة والطمأنينة للعاملين، وتحفزهم وتستثير هممهم للعمل المبدع المبتكر، نظم عمل تنمي روح الولاء والتعاون، والبعد عن الأنانية والأثرة وحب الذات، نظم تنمي التكافل والتضامن وتحسن من فعالية القرارات، نظم تيسر وتضبط حركة العمل، مع تنمية ومكافأة روح تحمل المخاطرة.

٧/١ تقوية نظم الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية فالتطبيق الصحيح والسليم للضوابط الشرعية، يتطلب تفرغ أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، وأن يتم تعيينهم وتحديد أتعابهم من قبل الجمعية العمومية للمساهمين، وأن تكون قرارتها ملزمة، وأن تساهم مع العاملين في ابتكار صيغ وأوعية جديدة للبنك، وأن يحضر رئيسها اجتماعات مجلس الإدارة بصفته مراقباً، وأن يتكون عدد أعضائها من ثلاثة على الأقل.

٨/١ مراعاة انتقاء القيادات، وأن تلتزم بقيم وأخلاقيات ونظم العمل المصرفي الإسلامي، وأن تتمثل القيادات القدوة للعاملين، وأن تستمع لوجهات النظر المعارضة لها، وأن تدير بالشورى "وأمرهم شورى بينهم" وأن تعمل على تدعيم المرءوسين بكافة مستوياتهم.

٩/١ إبراز أساليب عمل المصرف الإسلامي، وطبيعة خدماته وطبيعة العلاقة بين المودعين والمستثمرين، ما يتسم به من عدالة في توزيع الأرباح، وتميز نظمه النقدية، وذلك لجمهور العاملين والمتعاملين معه.

١٠/١ تبني سياسة لانتقاء وتنمية واستخدام العاملين يراعى فيها مدى ملاءمة العاملين لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، ونقترح أن يلتحق العاملون في برامج تعليم وتدريب مستمرة لتزويدهم بالمعارف وصقل مهاراتهم، بما ينتمي لديهم الولاء والارتباط، وإكسابهم عادات العمل الرفيعة وتشجيعهم على التعليم الذاتي.

٢- توصيات ترتبط بدعم التنفيذ للنموذج:

١/٢ أن تدرك الإدارة العليا أن المقترحات المقدمة، تتم من خلال المشاركة بين الإدارة والعاملين، وبمعاونة خبير خارجي، وأن عملية التطوير من خلال النموذج عملية مستمرة ومترابطة.

٢/٢ أن المنهج المقترح للتنفيذ هو "المختبرات" في ضوء خطة شاملة للتطوير.

٣/٢ أن تأخذ الإدارة في الحسبان ما سوف ينتج من مقاومة للتغيير.

هذا وسوف نتناول فيما يلي برنامج عمل لإحداث التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية:

برنامج عمل إحداث التطوير التنظيمي في المصارف الإسلامية

في ضوء دراستنا للمشكلة والفروض وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج توضح حاجة البنوك الإسلامية إلى نموذج متكامل لعملية التطوير يتضمن العناصر العشرة الموضحة بالنموذج سالف الذكر.

فإننا نقترح برنامجاً لتطبيق النموذج المقترح من خلال المختبرات، وفقاً للخطوات والمراحل التالية:

١- التهيئة والدعوة للتطوير التنظيمي:

وفي هذه المرحلة تتبنى الإدارة العليا بالبنك، وبالتعاون مع مستشار خارجي، تهيئة العاملين وتعريفهم بالتطوير التنظيمي من حيث مفهومه وخصائصه، وأساليبه، ومراحل التطبيق، والنموذج الذي سوف يستخدم، حيث يكون التركيز بصفة أساسية على إبراز ثقة الإدارة في العاملين من حولهم شحذاً لهممهم، وتفجيراً لطاقاتهم، وتحفيزاً لجهودهم، وتنمي الإحساس لديهم بالقدرة والمسؤولية عن التطوير وباستخدام أسلوب المشاركة.

٢- تكوين الفريق النواة:

في هذه المرحلة يتم اختيار مجموعة من المديرين الأساسيين في البنك والذين سيناط بهم عملية التطوير في المستقبل بمعاونة المستشار الخارجي، حيث يتم الحوار حول متطلبات تطبيق نموذج التطوير التنظيمي، وتحسين مستوى أداء الفريق في أسلوب التعامل مع المشكلات، واتخاذ القرارات، وصقل مهاراتهم في مجالات الاتصالات المفتوحة، واستثارة الرغبة في التعلم لديهم، وتعريفهم بأسلوب المختبرات في التطوير.

٣- التعريف بأسلوب المختبرات "WORKSHOPS":

يحتاج تطبيق نموذج التطوير في المصارف الإسلامية إلى استخدام أسلوب مبتكر يعمل على بعث الحيوية، أسلوب يعتمد على الإستراتيجية الجزئية في التغيير لضمان السلامة والفعالية، أسلوب يعمل على تنمية روح الفريق، وهذا الأسلوب هو المختبرات "Workshops". وهذه المختبرات سوف تغطي جميع المسارات Tracks التي يتكون منها نموذج التطوير، وتغطي كذلك جميع أنشطة المصرف المطلوب تحسينها سواء كانت مرتبطة بالموارد (تنمية الودائع) أو بتنمية الاستثمارات والتوظيف، أو بالابتكار والتنويع في الخدمات المصرفية.. كل مجالات عمل المصرف.

٤- تحديد مجموعات المجالات الأساسية المكونة لنموذج التطوير:

يتكون نموذج التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية في هذه الدراسة من العناصر العشرة المكونة له وهي: الرسالة، الإستراتيجية، نسق القيم، الاستثمار، الهيكل التنظيمي، الرقابة الشرعية، المهارات الكلية، نظم العمل، نمط القيادات، الموارد البشرية، ولما كانت عناصر هذا النموذج متناسقة ومترابطة، وتعمل في شكل متواز ي لإحداث توازن وفعالية في التطبيق فإنه يمكن تقسيم العناصر إلى مجموعة من المجالات الرئيسية والفرعية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ٤٨جدول يبين مجموعة المجالات الرئيسية والعناصرالفرعية المكونة لنموذج التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية

مجموعة مجالات التطوير الرئيسية	مجالات عناصر التطوير الفرعية
١-مجال الإطار الفكري للبنك الإسلامي	١/١ نسق القيم
	١/١/١ قيم الإسلام الحضارية -(الصدق، الأمانة، العلم، حسن الخلق، الإتقان)
	٢/١/١ التوقعات
	٣/١/١ المعتقدات
	٢/١ الرقابة الشرعية
	١/٢/١ هيئة الرقابة الشرعية
	٢/٢/١ أساليب الرقابة الشرعية (وقائية – علاجية)
	٣/٢/١ الضوابط الشرعية للعمليات المصرفية
٢-مجال الإدارة الإستراتيجية	١/٢ الرسالة
	١/١/٢ الخصائص الفريدة المميزة للبنك الإسلامي
	٢/٢/٢ عناصر الإستراتيجية
٣-الهيكلة التنظيمية	١/٣ الهيكل التنظيمي ومكوناته:
	١/٢/٣ التركيز على البنك ككل
	٢/٣ نظم العمل:
	١/٢/٣ أسس الإعداد
	٢/٢/٣ مجالات نظم العمل
٤-العنصر الإنساني	١/٤ القيادة:
	١/١/٤ الأنماط القيادية
	٢/١/٤ تطوير القيادات
	٣/١/٤ تنمية روح الفريق
	٢/٤ الموارد البشرية:
	١/٢/٤ تخطيط الموارد البشرية
	٢/٢/٤ الاختيار
	٣/٢/٤ التنمية والتطوير
	٤/٢/٤ المنهج الإسلامي للتغير
٥-الاستثمار والمهارات	١/٥ الاستثمار:
	١/١/٥ التخطيط للاستثمار ومتابعته
	٢/٥ المهارات الكلية:
	١/٢/٥ المهارات الكلية للبنك
	٢/٢/٥ المهارات الكلية للأفراد

٥- الجدول الزمني للمجالات الرئيسية لنموذج التطوير التنظيمي فيا لبنوك الإسلامية:

جدول ٤٩الجدول الزمني للمجالات الرئيسية لنموذج التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية

الوحدات الزمنية بالشهر / المجالات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١ - الإطار الفكرى لعمل البنك الاسلامى						
٢ - الادارة الاستراتيجية						
٣ - الهيكلة التنظيمية						
٤ - العنصر الانسانى						
٥ - الاستثمار والمهارات الكلية						
المتابعة						

٦- مجموعة المختبرات لتطبيق عناصر نموذج التطوير التنظيمي في المصارف الإسلامية:

جدول ٥٠مجموعة المختبرات لتطبيق عناصر نموذج التطوير التنظيمي في المصارف الإسلامية

المختبرات		المجالات الرئيسية والفرعية لعناصر نموذج التطوير	النتائج المستهدفة
المشاركون	العدد		
فريق من الإدارة العليا وقمة الإدارة الوسطى	١٠: ١٢ "عدة مختبرات	١-الإطار الفكري للبنك الإسلامي	الاتفاق على:
		١/١ نسق القيم	١/١/١ القيم الإسلامية والحضارية للبنك الإسلامي.
			٢/١/١ التوقعات – المعتقدات.
		٢/١ الرقابة الشرعية	١/٢/١ الضوابط الشرعية للعمليات المصرفية.
			٢/٢/١ أساليب الرقابة الشرعية
فريق من الإدارة العليا وقمة الإدارة الوسطى	١٥ "عدة مختبرات	٢-الإدارة الإستراتيجية	
		١/٢ الرسالة	١/١/٢ صياغة الرسالة بوضوح شديد.
			٢/١/٢ إدراك المعاني الخليقة بالرسالة.
		٢/٢ الإستراتيجية	١/٢/٢ الاتجاه الذي يود أن يصل إليه البنك في المستقبل.
			٢/٢/٢ عناصر الإستراتيجية في مجالات: ١-تنمية الموارد. ٢-مزيج الخدمات المصرفية. ٣-الحصة في السوق المصرفي. ٤-الأهداف المطلوب تحقيقها. ٥-صيغ الاستثمار وتنوعها. ٦-مزيج العملاء.
فريق من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى	١٢ – ١٥ "عدة مختبرات	٣-الهيكلة التنظيمية	التركيز على البنك ككل من خلال الاتفاق على:
		١/٣ الهيكل التنظيمي	١/١/٣ تكوين فريق العمل. ٢/١/٣ إبراز خصائص المصرف الإسلامي في الاستثمارات والتنمية. ٣/١/٣ تجسيد الرسالة والإستراتيجية في الهيكل التنظيمي. ٤/١/٣ تحديد العلاقات بين مختلف التقسيمات والربط بين الاختصاصات الفرعية والرئيسية (مدخل النظم).

المختبرات		المجالات الرئيسية والفرعية لعناصر نموذج التطوير	النتائج المستهدفة
المشاركون	العدد		
فريق من الإدارة الوسطى لمختلف الإدارات	١٥ – ٢٠ عدة مختبرات	٢/٣ نظم العمل	١/٢/٣ تطوير العقود. ٢/٢/٣ تطوير النماذج المستخدمة. ٣/٢/٣ تبسيط الإجراءات. ٤/٢/٣ تبسيط الدورات المستندية. ٥/٢/٣ صياغة أدلة العمل في شكلها المطور.
فريق من الإدارة العليا وقمة الإدارة الوسطى فريق من الإدارة الوسطى	١٢ – ١٥ عدة مختبرات	٤-العنصر البشري: ١/٤ نمط القيادات	١/١/٤ اكتساب مهارات العمل في مجموعات. ٢/١/٤ معرفة المشاركين لأنماطهم القيادية. ٣/١/٤ زيادة الفعالية في حل المشكلات. ٤/١/٤ اكتساب مهارة الاتصال الفعال في عدة اتجاهات. ٥/١/٤ التعرف على نمط المدير الفعال وطريقته في الإدارة. ٦/١/٤ زيادة قدرة المديرين على التبصير الذاتي والنقد البناء. ٧/١/٤ بناء سليم لروح الفريق بين أعضاء القيادة. ٨/١/٤ تنمية روح التعاون، والإيثار وإنكار الذات، وامتثال القدوة. ٩/١/٤ تنمية مهارة التعامل مع كل أنواع الناس. ١٠/١/٤ تنمية مهارة رؤية المستقبل المتوقع للبنك.
فريق من العاملين بالإدارة الوسطى وبعض العاملين بإدارة الموارد البشرية والإدارات المختصة.	١٤ – ١٦ عدة مختبرات	٢/٤ الموارد البشرية	١/٢/٤ أسس تخطيط الموارد البشرية. ٢/٢/٤ معايير انتقاء الموارد البشرية. ٣/٢/٤ مناهج تعليم وتنمية الموارد البشرية. ٤/٢/٤ منهج البلاغ والدعوة للعاملين بالبنوك الإسلامية. ٥/٢/٤ منهج الشورى في التعامل مع الزملاء والعاملين. ٦/٢/٤ الكياسة والفطنة في معاملة العملاء.
فريق من الإدارة الوسطى – مديري الفروع – العاملين بالاستثمار	١٢ – ١٥ عدة مختبرات	٥-الاستثمار والمهارات الكلية ١/٥ الاستثمار	الاتفاق على: ١/١/٥ اكتساب مهارة التعرف على فرص الاستثمار وإعداد خريطة تحدث باستمرار لهذه الفرص. ٢/١/٥ إعداد دراسات الجدوى المبدئية، والكلية

المختبرات		المجالات الرئيسية والفرعية لعناصر نموذج التطوير	النتائج المستهدفة
المشاركون	العدد		
			وترويج مشروعات الاستثمار. ٣/١/٥ تصميم ودائع وصكوك الاستثمار بما يتفق وطبيعة وآجال المشروعات. ٤/١/٥ اكتساب مهارة عقلية رجال الأعمال. ٥/١/٥ اكتساب مهارة القيام بالاستثمار المباشر والاتجار المباشر. ٦/١/٥ استحداث تغيير سلوكي في أداء العاملين بالاستثمار، حيث يتم متابعة العملاء في مواقع عملهم.
		٢/٥ المهارات الكلية	١/٢/٥ مميزات صيغ العمل في البنك الإسلامي. ٢/٢/٥ مهارات العاملين الكلية.

٧- ملاحظات حول برنامج عمل إحداث التطوير في البنوك الإسلامية من خلال النموذج ذي العشرة عناصر:

١/٧ روعي في برنامج العمل التسلسل المنطقي، فيبدأ النموذج بتحديد الإطار الفكري لعمل المصرف الإسلامي، آخذاً في الاعتبار الالتزام الشرعي لجميع عمليات المصرف الإسلامي.

٢/٧ أن مدة كل تدخل لإحداث التغير تختلف من مجال إلى آخر، ففي حين تأخذ شهرين في مجالات (الإطار الفكري، الإدارة الإستراتيجية، الهيكلة التنظيمية)، نجدها تأخذ خمسة شهور لكل من مجالات (العنصر البشري، والاستثمار والمهارات الكلية) نظراً لأن الأخيريين يرتبطان بسير العمل اليومي، والتنمية للموارد البشرية عملية ديناميكية ومستمرة.

٣/٧ أن عدد المختبرات يختلف من مجال لآخر، ويتوقف على عدد العاملين في كل بنك، وفي كل مستوى إداري، وفي كل إدارة تخصصية.

٤/٧ أن مدة كل مختبر تبدأ من ثلاثة أيام ولمدة خمسة أيام، وهذا

يوضح أن فترة الشهرين (للمجالات) تحوي العديد من المختبرات، وهذه الفترة – فترة تطبيق المجالات يمكن تغييرها وفقاً لمتطلبات الموقف.

٥/٧ أن التدخل لإحداث التغيير يتم بمعاونة المستشار الخارجي، والذي يتم اختياره وفقاً لمعايير مهنية وفنية خاصة.

٦/٧ روعي في إعداد المجالات الأخذ بنظام الخطط المتوازية للعمل، ففي حين يبدأ العمل بمجال الإطار الفكري للبنك الإسلامي، يلي مباشرة ويتوازى معه الإدارة الإستراتيجية وهكذا... لأن هناك مخرجات لبعض المجالات ستكون مدخلات لمجالات أخرى، فمجال الهيكلة التنظيمية والنظرة للبنك ككل تتم من خلال وضوح الخصائص المميزة للبنك الإسلامي (الإطار الفكري) ومن خلال رؤية الرسالة والإستراتيجية.

٧/٧ أن هناك متابعة على التنفيذ لمجموعة المجالات الرئيسية والفرعية.

٨/٧ أن المدة المحددة بالجدول الزمني لتنفيذ المجالات (٦ شهور) على سبيل المثال، وليست جامدة، وما نود أن نؤكده، أن عملية التطوير هذه عملية مستمرة، وتتسم بالمرونة لأخذ متغيرات الموقف في الحسبان، إلا أن التطبيق للمرة الأولى سوف يوفر مخرجات أساسية يتم الالتزام بها في الممارسة العملية.

٩/٧ أن الانتهاء من تطبيق عناصر لنموذج يحدد للبنك المستوى المرغوب الوصول إليه، وتتم الممارسة العملية لتشغيل عناصر النموذج في التطبيق العملي.

١٠/٧ أن التطبيق للتطوير في حاجة إلى وحدة دائمة تكون تابعة للإدارة العليا، فالتطوير مسؤولية جميع العاملين – الكل مسؤول – الإدارة والعاملين.

١١/٧ قد ينشأ عن تطبيق نموذج التطوير التنظيمي مقاومة للتطوير من العاملين، فعلى الإدارة وبمعاونة الخبير الخارجي التعامل مع مقاومة التغيير وذلك من خلال مناقشة القضايا التالية:

- التعرف على أسباب مقاومة التغيير.
- التصرف المناسب للإدارة للحد من مقاومة التغيير.
- تنمية الالتزام بالتغيير.

جدول ٥١

أسباب مقاومة التغيير والتعامل المناسب للإدارة في مواجهة هذه المقاومة

أسباب مقاومة التغيير	التصرف المناسب للإدارة
- الاعتقاد بأن التغيير في غير صالح البنك.	- إعادة تقييم مشروع التغيير وتجربة التغييرات البديلة.
- نقص المعلومات المتوافرة للعاملين عن أهداف التغيير ومدى الحاجة إليه.	- تزويد الأفراد بمعلومات كافية عن التغيير.
- الاعتقاد بأنه في غير صالح الأفراد.	- إقناع الأفراد بإيجابيات وفوائد التغيير بالنسبة للأفراد
- المحافظة على المجموعة	- السماح بمزيد من الوقت لتكوين مجموعات جديدة بعد تطبيق التغيير.

تنمية الالتزام بالتغيير:

- إن مشاركة العاملين في إحداث التغيير يعتبر هاماً في تنمية هذا الالتزام وتقليل مقاومة التغيير.
- والاستعانة بالخبير الخارجي، سوف يعمل على توفير الطمأنينة والموضوعية.
- تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في تقليل مخاوف العاملين بما يعمل على تنمية الالتزام[١].

---

(١) محمد محمد إبراهيم، الإدارة والتحديات الإداري المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤١٦ – ٤١٨.

البحوث التي تقترحها الدراسة:

لقد استبان للباحث أثناء تحليله وتفسيره واستنتاجاته للدراسة الميدانية – عدة مجالات في حاجة إلى دراسة منفردة تسهم في تحسين وتطوير البنوك الإسلامية نشير إليها فيما يلي:

- إعداد دراسة بحثية ميدانية عن الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية بهدف التعرف على الإيجابيات ودعمها والوقوف على المعوقات والحد منها، والقضاء عليها، بما يمكنه من أداء دوره في دعم التعاون بين البنوك الإسلامية.
- دراسة حول العلاقة بين الأداء الكمي وأساليب التطوير المستخدمة، يهدف التعرف على أي أساليب كانت فعالة أكثر من غيرها في عمليات التطوير.
- أثر العوامل البيئية (السياسية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية) على أداء البنوك الإسلامية.
- دراسة حول أنماط القيادات في البنوك الإسلامية وأيهما أكثر ملاءمة (المدير الفعال – المدير التحويلي – مدير المستقبل ... الخ) وأي طرق الإدارة أكثر فعالية تتفق وطبيعة وخصائص المصارف الإسلامية.

دراسة حول معوقات التمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية، بهدف التعرف على الأسباب الحقيقية لأحجام البنوك الإسلامية عن التعامل بأسلوب التمويل بالمشاركة واقتراح الحلول المناسبة.



قـــائمة المـــــراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- الكتب:

إبراهيم الغمري. الأفـراد والسلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.

أبو المجد حرك. البنوك الإسلامية: ما لها وما عليها. القاهرة: دار الصحوة للنشر، ١٩٨٩.

أحمد عبدالعزيز النجار وآخرون. مائة سؤال ومائة جواب حول البنوك الإسلامية. الطبعة الثانية، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١.

أحمد حسن رضوان. البنوك الإسلامية: التجربة والمستقبل. القاهرة: نفس المؤلف، بدون تاريخ.

إسماعيل محمد السيد. الآداب الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠.

السيد محمد باقر الصدر. البنك اللاربوي في الإسلام. بيروت: دار النفائس، د.ت.

السيد سابق. فقه السنة. ج٣. القاهرة: مكتبة الآداب، ١٩٧٧.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية. الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الجزء الأول، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٧٧.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. الجزء الثاني، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٧٨.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: التنظيم. الجزء الثالث، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية. الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: إدارة الموارد البشرية. الجزء الرابع، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي

للبنوك الإسلامية، ١٩٨١.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية | الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: الأصول الشرعية للأعمال المصرفية في الإسلام. الجزء الخامس، المجلد الأول، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٢.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية | الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: الاستثمار. الجزء السادس، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٤.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية | الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: المحاسبة. الجزء السابع، الطبعة الأولى، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٤.

الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية | دليل البنوك الإسلامية. القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٩٠.

الأهرام الاقتصادي. | الفتاوى الإسلامية في القضايا الاقتصادية، ج٣، كتاب الاقتصادي رقم ١٥، القاهرة: مؤسسة الأهرام، ١٩٨٩.

بنك دبي الإسلامي. | فتاوى شرعية في الأعمال المصرفية. دبي: بنك دبي الإسلامي، ١٩٨٥.

بنك التضامن الإسلامي السوداني. | المشاركة وأحكامها الفقهية وتطبيقاتها في المصارف الإسلامية. الخرطوم: بنك التضامن الإسلامي، ١٩٨٦.

بنك فيصل الإسلامي المصري. | فتاوى هيئة الرقابة الشرعية. القاهرة: بنك فيصل الإسلامي المصري، ت.

بيت التمويل الكويتي. | الفتاوى الشرعية في المسائل الاقتصادية، ج١، ط٢، الكويت: بيت التمويل الكويتي، ١٩٨٦.

بيت التمويل الكويتي. | الفتاوى الشرعية في المسائل الاقتصادية، ج٢، ط٢، الكويت: بيت التمويل الكويتي، ١٩٨٧.

باسكال. ت. ريتشارد وأثوس، أنتوني. | فن الإدارة اليابانية. ترجمة حسن محمد ياسين، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦.

توفيق الشاوي. قصة البنوك الإسلامية: بنك فيصل الإسلامي المصري. الطبعة الأولى، القاهرة: ، ١٩٧٩.

تريجو، بنجامين وزيمرمان، جون. إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها. ترجمة إبراهيم علي البلسي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨.

جعفر الجزار. البنوك في العالم: أنواعها وكيف تتعامل معها. بيروت: دار النفائس، ١٩٨٦.

جمال الدين عطية. البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، وبين الاجتهاد والتقليد، وبين الحرية والتنظيم. الدوحة: رئاسة المحاكم الشرعية، (ت).

حسين حمادي. العلوم السلوكية: حوار مع الفكر الإداري. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٧.

حسين حمادي التميز في خدمة العملاء. القاهرة: مركز اكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري، ١٩٩١.

حسين حسين شحاته. محاسبة المصارف الإسلامية. القاهرة: مكتبة الفتوى، (ت).

حسين موسى راغب. المبادئ العلمية للسياسات والإستراتيجيات الإدارية. ط٢، القاهرة: (ن)، ١٩٩٠.

رفعت محمد جاب الله. إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. القاهرة: (ن)، ١٩٨٨.

رشاد الحملاوي. دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي. ط٢، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

سيد الهواري. الإدارة بالأهداف والنتائج: أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦.

سيد الهواري. الإدارة: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢.

سيد الهواري. إدارة البنوك. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

سيد الهواري. المدير الفعال: دراسة تحليلية لخمسة أنماط من المديرين. القاهرة: مكتبة عين شمس، (ت).

سيد الهواري. المدير الفعال: مستخلصات مركزه في ٤٠ شبكة إدارية. القاهرة: مكتبة عين شمس، (ت).

سيد الهواري. أسرار المدير الفعال: دليلك إلى الفعالية القيادية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢. (سلسلة المدير الفعال – الكتاب الثالث).

سيد الهواري. مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

شوقي إسماعيل شحاته. البنوك الإسلامية. جدة: (ن)، ١٣٩٧هـ.

طلعت أسعد عبدالحميد. أساسيات إدارة البنوك. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

عبدالهادي عبدالغفار سويفي. اقتصاديات النقود والبنوك. أسيوط: كلية التجارة، ١٩٨١.

عبدالفتاح سليمان. الودائع النقدية شرعاً وقانوناً. القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٨٣.

عبدالعزيز مرعي وعيسى إبراهيم عبده. النقود والمصارف. القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربي، ١٩٦٢.

عبدالرحمن الجزيري. الفقه على المذاهب الأربعة، ج٣، بيروت: دار الفكر، (ت).

عبدالرحمن الحلو. من أجل بنك إسلامي أفضل. الرباط: مطبعة أفريقيا الشرق، ١٩٩١.

عبدالرحمن يسري. اقتصاديات النقوالإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.

عبدالنعيم مبارك. النقود المصرفية والسياسات النقدية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٧.

عبدالمنعم التهامي. التمويل: مقدمة في المنشآت والأسواق المالية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

عبدالحميد البعلي. أساسيات العمل المصرفي الإسلامي: الواقع والآفاق. القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٩١.

عبدالحميد البعلي فقه المرابحة في التطبيق الاقتصادي المعاصر. القاهرة: السلام العالمية للطبع والنشر والتوزيع، (د.ت).

عبدالحميد البعلي ضوابط العقود: دراسة مقارنة في الفقه الإسلامي وموازنة

بالقانون الوضعي. القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٩.

عبدالحميد البعلي الاستثمار والرقابة الشرعية. القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٩٠.

عبدالحميد البعلي الاستثمار والرقابة الشرعية في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية: دراسة فقهية وقانونية ومصرفية. قبرص: بنك فيصل الإسلامي بقبرص التركية الإسلامية، ١٩٩١.

عبدالسميع المصري. المصرف الإسلامي علمياً وعملياً. القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٨.

عبداللطيف عبدالرحيم جناحي. مبادئ وتطبيقات العمل المصرفي الإسلامي. المنامة، بنك البحرين الإسلامي، ١٩٩٢.

عبدالوهاب حواس. المضاربة للماوردي. القاهرة: دار الأنصار، ١٩٨٣.

علي السلمي. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، (ت).

علي أحمد السالوس. أجرؤكم على الفتيا أجرؤكم على النار. القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٩٠.

علي حسن عبدالقادر. فقه المضاربة في التطبيق العملي والتجديد الاقتصادي. القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠.

علي عبدالوهاب. الإدارة بالأهداف والنتائج: النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٤.

عوض محمود الكفراوي. النقود والمصارف في النظام الإسلامي. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، (ت).

غريب الجمال. المصارف وبيوت التمويل الإسلامية. جدة: دار الشروق، ١٩٧٨.

فؤاد القاضي. تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي. ط٣، القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، ١٩٨٨.

محمد محمد إبراهيم. إدارة الأفراد: رؤية من البيئة المصرية. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧.

محمد محمد إبراهيم. ثابت إدريس. المدخل الحديث في إدارة التسويق. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٠.

محمد محمد إبراهيم. كيف تكون رجل بيع ناجح. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

محمد محمد إبراهيم. إدارة التسوق. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

محمد محمد إبراهيم. الإدارة والتحديات الإدارية المعاصرة. شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٤.

محمد سويلم. السلوك الإنساني في المنظمات المعاصرة. المنصورة: كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٩٨٣.

محمد سويلم. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦.

محمد سيد عبدالعال حمزاوي. التطوير الإداري في الدول النامية. الرياض: مكتبة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٥.

محمد مصطفى الحسيني. الفقه الإسلامي في أحكام العقوالقاهرة: (ن)، ١٩٨٠.

محمد الشحات الجندي. عقد المرابحة بين الفقه الإسلامي والتعامل المصرفي. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦.

محمد كمال عطية. محاسبة الشركات والمصارف الإسلامية. القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٣.

محمد عبدالمنان. الاقتصاد الإسلامي بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة. ترجمة منصور إبراهيم التركي، الرياض: جامعة الرياض، (ت).

محمد عمر شابرا. نحو نظام نقدي عادل. ترجمة سيد محمد سكر، ط٢، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٠.

محمد هاشم عوض. دليل العمل في البنوك الإسلامية. الخرطوم: بنك التنمية التعاوني الإسلامي، (ت).

محمود نعمان الأنصاري وآخرون. البنوك الإسلامية. كتاب الاقتصادي، القاهرة: مؤسسة الأهرام، ١٩٨٨.

مصطفى عبدالله الهمشري. الأعمال المصرفية والإسلام. (س١٦ – الكتاب الثني)، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٨٥.

مركز الاقتصاد الإسلامي. التمويل بالمضاربة. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، (ت).

مركز الاقتصاد الإسلامي. صيغ الاستثمار وتشغيل الأموال في الفكر الإسلامي. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، (ت).

مركز الاقتصاد الإسلامي. بيع المرابحة. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، (ت).

مركز الاقتصاد الإسلامي. التمويل بالمشاركة. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، (ت).

مركز الاقتصاد الإسلامي. دليل الفتاوى الشرعية في الأعمال المصرفية. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٨٩.

المعهد العالي للفكر الإسلامي، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية. مؤشرات المصارف الإسلامية: دراسة وصفية وكمية لثلاثة وخمسين مصرفاً إسلامياً. القاهرة: المعهد العالي للفكر الإسلامي، ١٩٩٣.

نشأت فهمي محمد. اقتصاديات النقود والبنوك والتجارة الخارجية. أسيوط: كلية التجارة بسوهاج، ١٩٩١.

يوسف القرضاوي. بيع المرابحة للآمر بالشراء كما تجريه المصارف الإسلامية، ط٢، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٧.

يوسف قاسم. التعامل التجاري في ميزان الشريعة. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣.

٢-الدوريات والمقالات:

الاتحاد الدولي لبنوك إسلامية. البنوك الإسلامية. مجلة دورية يصدرها الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، الأعداد من ١ – ٧٠.

بنك دبي الإسلامي. الاقتصاد الإسلامي. مجلة دورية يصدرها بنك دبي الإسلامي، الإعداد من ١ – ١٣٣.

بيت التمويل الكويتي. النور. مجلة يصدرها بيت التمويل الكويتي، المجلدات من ١ – ٧.

رفاعي محمد رفاعي. "التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية". مجلة الإدارة، المجلد ١٣، العدد الأول، (يوليو ١٩٨٠).

عبدالعزيز الشربيني. "كيف تدار المؤسسات المصرية إستراتيجياً". الأهرام، (١٩٩٣/١١/٧)، ص٨.

عبداللطيف محمد خليفة. ارتقاء القيم. سلسلة عالم المعرفة. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٩٢.

علي العبيد أحمد. "التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي". مجلة الإدارة العامة. عدد ٣٩، الرياض: معهد الإدارة العامة، المحرم ١٤٠٤هـ.

جمال الدين محمد صلاح. "دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية". بيروت: مجلة المصارف العربية. العدد ١٣٢، ١٩٩١.

٣-رسائل الماجستير والدكتوراه:

أحمد أبو القمصان. "العوامل المؤثرة على قرارات الاستثمار في المصارف الإسلامية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩١.

أحمد عبدالغفار عطوة. "تنمية الموارد البشرية في قطاع المصارف الإسلامية". رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٩١.

الغريب ناصر. "التمويل بالمشاركة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٢.

الغريب ناصر. "الرقابة المصرفية على المصارف الإسلامية: منهج فكري ودراسة ميدانية دولية". رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٠.

أميرة عبداللطيف مشهور. "دوافع وصيغ الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٨٦.

جهاد عبدالله أبو عويمر. "الترشيد الشرعي للبنوك القائمة". رسالة ماجستير، معهد الدراسات الإسلامية بالقاهرة، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٦.

سعد أمين منصور.	"الحوافز في الإسلام كمدخل العلاقات الإنسانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٩١.
سامي حسن حمو	"تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق والشريعة الإسلامية". القاهرة: دار التراث، ١٩٧٦.
سمير رمضان الشيخ.	"مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية". رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٨٤.
عبدالرحمن توفيق.	"نموذج متكامل للتطوير التنظيمي بشركات الطيران العربية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٨٥.
فضل الله محمد فرج.	"دور مراكز الربحية في ترشيد قرارات البنوك الإسلامية". رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٨٦.
كوثر عبدالفتاح الأبجي.	"الإطار العلمي والمحاسبي والضريبي للمصارف الإسلامية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٨١.
نبوية أحمد مصطفى.	"مشاكل توظيف أموال البنوك الإسلامية: التجربة المصرية في ج. م. ع". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٨٩.

٤-الندوات والمؤتمرات:

أحمد فهمي جلال.	"نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي": برنامج تهيئة وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية، القاهرة: مركز الاقتصاد الإسلامي، ١٩٨٥.
البنك الإسلامي السوداني.	"المشاركات الزراعية في النظم الإسلامية". الاجتماع السابع عشر لمديري العمليات والاستثمار في البنوك الإسلامية. الخرطوم: البنك الإسلامي السوداني، ١٩٩١.
الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.	"نحو إستراتيجية للمصارف الإسلامية". المؤتمر الثاني للبنوك الإسلامية. الخرطوم: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٨.
المركز الدولي	برنامج البيع بالمرابحة والتمويل بالمشاركة من ١٢ -

للاستشارات. ١٦/٩/١٩٩٣. القاهرة: المركز الدولي للاستشارات، ١٩٩٣.

راضي البدور. "اقتصاديات عقود المشاركة في الأرباح" ندوة خطة الاستثمار في البنوك الإسلامية: الجوانب التطبيقية والقضايا والمشكلات. جدة: البنك الإسلامي للتنمية/ مؤسسة آل البيت بالأردن، ١٩٨٧.

سعيد يس عامر، علي محمد عبدالوهاب، فريد راغب النجار. "إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات". المؤتمر السنوي الأول، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩١.

سعيد يس عامر، علي محمد عبدالوهاب، فريد راغب النجار. "إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات". المؤتمر السنوي الثاني، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٢.

سيد الهواري. "التنظيم وإدارة الموارد البشرية". ندوة الإدارة العليا – قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، ١٩٨٢.

سمير رمضان الشيخ. "البنوك الإسلامية: خصائصها – أهميتها – مقومات نجاحها" – برنامج البيع بالمرابحة والتمويل بالمشاركة. القاهرة: المركز الدولي للاستشارات، ١٢ – ١٦ سبتمبر ١٩٩٣.

سمير رمضان الشيخ "مقدمة في الإدارة بالأهداف والنتائج"، برنامج الإدارة الإشرافية. القاهرة: مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ١٩٧٦.

عبدالستار أبو غدة. "عقد المرابحة في المجتمع المعاصر". ندوة خطة الاستثمار في البنوك الإسلامية. عمان: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، ١٩٨٧.

عبدالحميد الغزالي. مشكلات المصارف الإسلامية: "منهج مقترح للتعامل معها، نقاط البدء العاجلة". ندوة تجربة البنوك الإسلامية، القاهرة: الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٨، يونيو ١٩٩٠.

عبداللطيف جناحي. "إستراتيجية البنوك الإسلامية وأهدافها، المؤتمر العام الأول للبنوك الإسلامية المنعقد باستنبول. تركيا ١٨ – ٢١ أكتوبر ١٩٨٦، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٧.

عيسى عبده. العقود الشرعية الحاكمة للمعاملات المالية المعاصرة. مؤتمر الفقه الإسلامي. الرياض، ذي القعدة ١٣٩٦هـ - نوفمبر ١٩٧٦، القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٧٧.

ليبيت، جوردن. إدارة التحول: محاولة للتوافق مع الاتجاهات التي تؤثر على الفعالية التنظيمية، ورقة علمية غير منشورة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٣.

محمد محمد إبراهيم. برنامج التسويق وفن بيع الخدمات المصرفية الإسلامية. البحرين: بنك البحرين الإسلامي، ١٩٩١.

برنامج فن بيع الصكوك الإسلامية. برنامج عقد للعاملين بالشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي بجدة، ١٩٩٣.

مختبر تنمية الودائع المصرفية. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٣.

برنامج التفاوض وإدارة الديون المتعثرة في المصارف الإسلامية. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩١.

محمد إسماعيل يوسف. "سلوك المدير في نظريات الإدارة الحديثة". القاهرة: مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ١٩٧٦.

محمد تهامي محمود. "التمويل بالمشاركة نظرياً وعملياً". برنامج التمويل بالمشاركة. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، القاهرة، ١٩٩١.

محمد العدوى. "منهج القدوة وأثره في تنمية الموارد البشرية". برنامج مديري الفروع. القاهرة: مركز الاقتصاد الإسلامي، ١٩٩٣.

مركز الاقتصاد الإسلامي. "ندوة إستراتيجية الإدارة العليا بالإسماعيلية". القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩١.

مركز الاقتصاد الإسلامي. برنامج أسس المحاسبة في المصارف الإسلامية من ٨٥ – ١٩٩٣. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٣.

مركز الاقتصاد الإسلامي. برنامج بيع المرابحة ٧/٢٨ – ١٩٩٠/٨/٢. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٠.

مركز الاقتصاد الإسلامي. "المشكلات التنظيمية والإدارية في البنوك الإسلامية". ندوة التسويق وفن بيع الخدمات المصرفية. المنامة: بنك البحرين الإسلامي، يناير ١٩٩١.

مركز الاقتصاد الإسلامي. برامج صيغ الاستثمار الإسلامية من ٨٥ – ١٩٩٣. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، ١٩٩٣.

مركز الاقتصاد الإسلامي. برنامج العلاقات مع المتعاملين وفن التسويق. القاهرة: المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، (د.ت).

مركز الخبرات المهنية للإدارة. برنامج الإدارة بالأهداف والنتائج. البحرين: بيمك، ١٩٩٣.

٥–التقارير:

البنك المركزي المصري. التطورات الائتمانية والمصرفية عن الفترة من أول يولية ١٩٩٠ حتى نهاية يونية ١٩٩٢. القاهرة: الرقابة على البنوك، ١٩٩٢.

البنك الإسلامي للتنمية بالتعاون مع المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية. نتائج دراسة استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية. مقدم لمؤتمر المصارف الإسلامية في جامبيا، ٣ نوفمبر ١٩٩٣، عمان: المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، ١٩٩٣.

المعهد العالمي للفكر الإسلامي. تقرير تقويم الأداء الاجتماعي للبنوك الإسلامي. ١٩٩٣.

المعهد العالمي للفكر الإسلامي. تقرير تقويم الأداء المحاسبي للبنوك الإسلامية. ١٩٩٣.

المعهد العالمي للفكر الإسلامي. تقرير تقويم أداء الرقابة الشرعية للبنوك الإسلامية. ١٩٩٣.

بنك فيصل الإسلامي المصري. التقرير السنوي لمجلس الإدارة عن السنة المالية ١٤١٢هـ/١٩٩٢م، المقدم للجمعية العمومية العادية للبنك في ٢٤/١٠/١٤١٣هـ الموافق ١٦/٤/١٩٩٣. القاهرة: بنك فيصل الإسلامي المصري، ١٩٩٣.

بنك فيصل الإسلامي المصري. عشر سنوات من العطاء. القاهرة: بنك فيصل الإسلامي المصري، (ت).

سمير مصطفى متولي. الميزانية المجمعة ونتائج الأعمال والمؤشرات المالية للبنوك والمؤسسات المالية الأعضاء بالاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية. القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٩١.

فؤاد عبداللطيف أبو حطب وآخرين. تقرير التقويم الشامل لبرنامج الدبلوم العام في البنوك الإسلامية بقبرص. القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Beckhard, Richard. Organization Development: Strategies and Models.- Reading (Mass.): Addison-Wesly Publishing, 1969.

Bennis, Warnner G. Organization Development: its Nature, Origens and prospects. Reading. Mass.: Addison-Wesly Publishing, 1969.

Blake, R., Mouton, J. and Blansfield, "How executive team Training can help you and your organization" Training Directors Journal. (Jan. 1962).

R. & Moutton, J. Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. – Reading: Addison – West, 1969.

Robert R. & Moutton, J.S. Consultation. – Reading: (Mass.) : Addison – Wesley Pub., 1976.

Robert R. & Moutton, J.S. "O.D. – fad or fundamental?" Training and Development Journal. Vol. 24 No. 1, (January 1970).

Bowers, D. G. & Franklin, J.L. and Pecarella, P. "Matching Problems, Precursors and Intervention in O.D. : A Systematic Approach". Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 11 (1975).

Burke, Warner W. "Organization Development" in: Techniques of Organizational Change, by Stephen R. Michael. –New York: McGraw-Hill Book Co., 1981.

Cample, Andrew (et al). A sence of Mission. – London: The Economist Books Ltd., 1990.

Davis, K. & Werther, W.B. Personnel Management and Human Resources. – London: Mcgraw-Hill int.Book Co., 1982.

Encyclopeadia Britanica. Vol. 3: History of Banking.

Flotz, James A. & Harvey, Jerry B. and Mclaughin, J. "Organization Development: a Line Management Function". In:New Technologies in Organisation Development. Vol.2; edited by John D. Adams. – La Jolla (CA): University Associates, Inc., 1978.

French, Bell, Zawacki. Organization Development : Theory, Practice, Research. Revised ed. – Plano. Texas: Business Publications, Inc., 1983.

------, Wendell L. & Bell, Cecil H. Jr. : Organization Development, Behavioral Science Intervention for Organization Improvement. 3rd. ed. Englewood : Prentice –Hall, Inc., 1984.

Friedlander, Franck & Brown, L. Dane. "Organization Development" Annual Review of Psychology. Vol. 25 pp. 313-316.

Galbraith, jay & Kazenjian, Robert K. Strategy implementation: Structure: Systems and Process. – New York : West Publishing Co., 1986.

Hultaman, Charles W. The Environment of International Banking. Knetucky: Prentice-Hall Int., 1990.

……., Charles W. The Environment of International Banking. Knetucky: Prentice-Hall Int., 1990.

Khan, M. Akram. " Then Theory of employment in Islam. " Lahore: Islamic Literature. Vol. 14 No. 4 (April 1968) pp. 5-16.

Kilman, Ralph H., (et al). Corporate transformation. San Francisco: Jossey-Bass

Publishers, 1988.
Lewin, Kurt. Field theory in social science. New York : Harper & Row, 1951.
Lipitt, Gordon L. Organisation renewal. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
McGill, Micheal L. Organization for operating managers. –New York: AMACOM, 1977.
Neilsen, Erick H. Becoming O.D. Practitionner. – Englewood: Prentice- Hall, Inc. 1984.
Nolan, Timothy M. others. Shaping your Organization's Future. Amsterdam : Pfeiffer and Co., 1993.
Park, Yoon S. & Zwick, Jack. International Banking in Theory and Practice. – California: Addison-Wesley Pub., 1985.
Peter, Thomas & Waterman, Robert H., Jr. In Search of Excellence, Lessons from American's Best-run Companies. New York: Warner Books, 1982.
Plovnick, Mark S., Fry, Ronald E. and Bruke, W. Warner. Organization Development : Exercises, Cases and Reading. Boston: Little, Brown & Co., Ltd., 1982.
Schein, Edgar H. Process Consultation : Its Role in Organization. Reading Mass. : Addison-Wesley Publishing, 1969.
Schmuck, Rochard A. & Miles, M.B. (eds.). Organization Development in Schools. – Prbo Alto (CA) : National Press Book, 1971.
SIDDIQI, Mohamed Nejatullah. "Issues in Islamic Fanking: Selected Papers. " Islamic Economics Series. 4.
Wesboard, M. Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice. – Reading (Mass): Addison-Wesley, 1978.
Weisbord, Marvin R. "Rreprinted from Group & Organization Studies" (Dec. 1976).
Wilson, Rodney. Banking and finance in the Arab, Middle East. London : Macmillan, 1983.



ملاحق البحث

ملحق رقم (١): قائمة استقصاء تقويم النموذج المقترح للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية.

ملحق رقم (٢): دليل مقابلة: لجمع معلومات عن الجهود الحالية للتطوير التنظيمي.

ملحق رقم (١)

قائمة استقصاء تقويم النموذج المقترح للتطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية

عزيزي المدير...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

لما كان طلب العلم فريضة إسلامية "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد" (حديث شريف)، ولما كانت البنوك الإسلامية قد اجتازت – بحمد الله وتوفيقه – مرحلة الميلاد والنشأة، وفي تزايد مستمر، ولما كانت الصناعة المصرفية في تطور مستمر عالمياً، ولما كانت للبنوك الإسلامية خاصيتها الفريدة المميزة باعتبارها بنوك مشاركة في المقام الأول، فإن استمرار تطورها ونجاحها رهن بالدراسات العلمية المستمرة. ويقوم الباحث بدراسة بعنوان التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية بهدف اقتراح نموذج متكامل للتطوير في البنوك الإسلامية، وفقاً لنماذج ومناهج الإدارة الحديثة تحت إشراف أ. د./ محمد محمد إبراهيم عميد كلية التجارة – جامعة المنوفية، أ. د./ نشأت فهمي عميد كلية التجارة بسوهاج.

ويأمل الباحث – كعهدنا بكم – الحصول على معاونتكم الصادقة من خلال الإجابة على قائمة الاستقصاء المرفقة وتحتوي القائمة على مجموعة من العبارات والمطلوب بيان درجة الأهمية من وجهة نظركم على مقياس مكون من خمس درجات، وذلك بوضع علامة (✓) أمام (درجة الأهمية وكذلك وضع علامة (✓) أمام (مدى التطبيق وفقاً للمثال التالي:

م	العبارات	درجة الأهمية					مدى التطبيق				
		هام جداً	هام إلى حد كبير	هام إلى حد ما	قليل الأهمية	غير هام	مطبق تماماً	مطبق إلى حد كبير	مطبق إلى حد ما	نادر التطبيق	غير مطبق
١	أن يكون للمصرف الإسلامي رسالة محددة وواضحة	✓									✓

وهذا يعبر عن التقدير لأهمية وجود رسالة محددة وواضحة، ولكنها غير مطبقة، وهكذا..

ونشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم الصادق معنا في سبيل تقديم وازدهار المصارف الإسلامية.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،الباحث

م	العبارات	درجة الأهمية					مدى التطبيق				
		هام جداً	هام إلى حد كبير	هام إلى حدما	قليل الأهمية	غير هام	مطبق تماماً	مطبق إلى حدكبير	مطبق إلى حدما	نادر التطبيق	غير مطبق
١	أن يكون للمصرف الإسلامي رسالة محددة وواضحة										
٢	ليس من الضروري أن يكون للمصرف اتجاه يود الوصول إليه										
٣	يتفق مفهوم العمل في المصرف الإسلامي مع مفهوم العمل في المصرف التقليدي تمام الاتفاق										
٤	أن يحدد المصرف الإسلامي فرص الاستثمار المتاحة أولاً بأول										
٥	أن يجسد الهيكل التنظيمي رسالة وإستراتيجية المصرف الإسلامي										
٦	أن يعرف كل موظف الضوابط الشرعية لكل الأعمال المصرفية										
٧	تتفق الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية مع الخدمات التي تقدمها المصارف التقليدية										
٨	أن تتضمن نظم العمل الإجراءات التي تؤكد انضباط العمليات المصرفية شرعياً										
٩	لا تختلف القيادات في المصارف الإسلامية عنها في المصارف التقليدية										
١٠	أن يتم اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات العمل المصرفي الإسلامي										
١١	أن تبرز الرسالة الخصائص المميزة للعمل المصرفي الإسلامي										
١٢	أن تتضمن الإستراتيجية تحديد مزيج العملاء واحتياجاتهم										
١٣	أن يستشعر العامل رقابة الله سبحانه وتعالى في كل تصرفاته										
١٤	أن يتوافر لدى المصرف خريطة لفرص الاستثمار تحدث باستمرار										
١٥	لا يختلف الهيكل التنظيمي في المصرف الإسلامي عن الهيكل التنظيمي للبنك التقليدي										
١٦	أن يعرف كل موظف الضوابط الشرعية الخاصة بعمله فقط										
١٧	أن الدافع الرئيسي للعمل بالمصرف الإسلامي هو المرتب الكبير										
١٨	نظم العمل واحدة في المصارف الإسلامية والتقليدية										
١٩	أن تؤمن القيادات في المصارف الإسلامية بالشورى، وأن تعمل على الاستثمار لوجهات نظر الآخرين										
٢٠	يواجه تحديد حجم العمل لفترات قادمة صعوبات كثيرة، ولا داعي لضياع الوقت في تحديده										
٢١	اعتناق رسالة المصرف الإسلامي من جميع العاملين يوحد الرؤية والاتجاه										
٢٢	أن تحوي الإستراتيجية المركز التنافسي للمصرف الإسلامي										
٢٣	أن يستشعر العاملون الطمأنينة في الممارسة العملية، فالبر ما اطمأن إليه القلب										
٢٤	أن يقوم المصرف بدراسات جدوى المشروعات للفرص الاستثمارية المتاحة										

م	العبارات	درجة الأهمية					مدى التطبيق				
		هام جداً	هام إلى حد كبير	هام إلى حدما	قليل الأهمية	غير هام	مطبق تماماً	مطبق إلى حدكبير	مطبق إلى حدما	نادر التطبيق	غير مطبق
٢٥	أهمية أن يبرز الهيكل التنظيمي قطاعات الاستثمار										
٢٦	أن يتفرغ أعضاء هيئة الرقابة الشرعية بالمصارف الإسلامية										
٢٧	لا يهم العميل سوى الحصول على عائد كبير بغض النظر عن مدى مشروعيته										
٢٨	أن تحوي نظم العمل مختلف مراحل العمليات بشكل متسلسل										
٢٩	تحتاج المصارف الإسلامية إلى قيادات وإدارة تحويلية										
٣٠	أهمية التدريب المستمر، المنتظم، طويل الأجل										
٣١	أن تكون "رسالة المصرف الإسلامي" أساس لتحديد الإستراتيجية والأهداف										
٣٢	أن تحوي الإستراتيجية مزيج الخدمات المصرفية										
٣٣	لا تختلف المهارات المطلوبة للعاملين في المصارف الإسلامية، عن تلك الموجودة في العاملين في المصارف التقليدية										
٣٤	أهمية أن يتم تنويع طبيعة وآجال الودائع بما يتفق وآجال وطبيعة المشروعات										
٣٥	أن يستوعب الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي أية تغييرات جديدة										
٣٦	أن تطبع وتنشر فتاوى هيئات الرقابة الشرعية على جميع العاملين والمتعاملين										
٣٧	لا يختلف هيكل الودائع في البنوك الإسلامية عنها في البنوك التقليدية										
٣٨	أهمية الالتزام بالإطار المصرفي والقانوني عند إعداد أدلة العمل										
٣٩	أهمية إدراك القيادات لحاجات ودوافع العاملين بشكل مستمر										
٤٠	مدى ملاءمة ربط الحوافز بالنتائج المحققة										
٤١	أن تبرز رسالة المصرف الإسلامي الدور الاستثماري والتنموي										
٤٢	ليس هناك ثمة علاقة بين جذب الموارد وأشكال الاستثمارات										
٤٣	أن تستشعر أنك في مؤسسة ودودة										
٤٤	أن يدخل المصرف الإسلامي في استثمارات مخصصة										
٤٥	دعم وحدات القرض الحسن والأنشطة التكافلية بالمصارف الإسلامية										
٤٦	مدى الأهمية لوجود رقابة شرعية										
٤٧	أن علاقة المودعين بالمصرف الإسلامي علاقة مشاركة										
٤٨	أن تصمم نظم العمل من فريق مكون من الإدارة المختصة، إدارة نظم العمل، إدارة التفتيش، وإدارة الحاسب الآلي										
٤٩	أن تؤمن القيادة بأن الفهم المتبادل والإحساس العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة الذاتية ممكنة										
٥٠	ليس ن مهام العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات بل أن دورهم										

م	العبارات	درجة الأهمية					مدى التطبيق				
		هام جداً	هام إلى حد كبير	هام إلى حد ما	قليل الأهمية	غير هام	مطبق تماما	مطبق إلى حد كبير	مطبق إلى حد ما	نادر التطبيق	غير مطبق
	الرئيسي هو التنفيذ										
٥١	أن تحوي رسالة المصرف الالتزام الشرعي لكل المعاملات										
٥٢	أن تحوي الإستراتيجية مزيج صيغ الاستثمار ومميزاتها النسبية										
٥٣	أن يتحلى العاملون بقيم الإنجاز العالي										
٥٤	أن يتوافر للعاملين بالاستثمار عقلية رجل الأعمال										
٥٥	أن تفوض الفروع سلطة اتخاذ القرارات وأن تكون المحاسبة على أساس النتائج المحققة										
٥٦	أن تتكون هيئة الرقابة الشرعية من ثلاثة أعضاء على الأقل										
٥٧	أن تنضبط كل عملية من عمليات المصرف الإسلامي في عقد شرعي										
٥٨	أن يتم تطوير نظم العمل باستمرار										
٥٩	أن يتوافر للقيادة الرؤية لمستقبل المصرف الإسلامي										
٦٠	تفرض سلوكيات العملاء، قيام العاملين بالمناورة معهم										
٦١	أن تتحدد رسالة المصرف على أساس ما يمكن القيام به حالياً ومستقبلاً										
٦٢	أن تأخذ الإستراتيجية في اعتبارها عدد فروع المصرف الحالية										
٦٣	أن يلتزم كل عامل بأداء عملية										
٦٤	أن تتم متابعة عملاء الاستثمار باعتبارهم شركاء لا مقترضين										
٦٥	أن يوضح الهيكل التنظيمي العلاقة بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية										
٦٦	أن يتم تعيين بعض خريجي كليات الشريعة كمصرفيين مبتدئين										
٦٧	أن تتعامل المصارف الإسلامية مع كل أفراد المجتمع										
٦٨	أن يراعي عند تصميم نظم العمل إمكانية التطبيق على الحاسب الآلي										
٦٩	أن يتوافر للقيادة رسالة محددة للمصرف الإسلامي										
٧٠	أن يلتحق العاملون ببرامج تعليم مستمرة على العمل المصرفي الإسلامي										
٧١	أن تكون للرسالة معاني خليقة بتحسين صورة المصرف										
٧٢	أن تتضمن الإستراتيجية مستوى الربحية المعقول										
٧٣	أن يؤدي العاملون الحد الأدنى من العمل الذي ينجي من العقاب										
٧٤	أن يتعايش العاملون بالاستثمار مع التجار للتعرف على نمط تصريف السلع في الأسواق										
٧٥	أن يبرز الهيكل التنظيمي السمات المميزة للعمل المصرفي الإسلامي كأقسام المشاركات والمرابحات، وهيئة الرقابة الشرعية، والقرض الحسن										

م	العبارات	درجة الأهمية					مدى التطبيق				
		هام جداً	هام إلى حد كبير	هام إلى حد ما	قليل الأهمية	غير هام	مطبق تماماً	مطبق إلى حد كبير	مطبق إلى حد ما	نادر التطبيق	غير مطبق
٧٦	أن يقوم أعضاء هيئة الرقابة الشرعية بممارسة أعمالهم من المكاتب، ولا داعي للزيارات الميدانية والمعايشة اللصيقة للعاملين في مواقع العمل										
٧٧	إدراك العاملين بالمصارف الإسلامية لعلاقة المشاركة بين البنك والمستثمرين، مهما كانت طبيعة العملية الاستثمارية										
٧٨	أن تحقق نظم العمل الرقابة الذاتية										
٨٩	أن تدرك القيادة أنها فريق وعضو أيضاً، الجميع مسؤولون عن تحقيق الإنجاز										
٨٠	أن العاملين في المصرف الإسلامي مستشارين ومعلمين للعملاء										
٨١	تتحدد رسالة المصرف من خلال الحوار بين فريق عمل من الإدارة العليا والعاملين										
٨٢	أن تكون الإستراتيجية عامة، حتى لا نضع قيوداً على المصرف في المستقبل										
٨٣	أن الطريقة المثلى هي أن يتقرب العاملون من الرؤساء لتأمين مستقبلهم										
٨٤	أن يمارس المصرف الإسلامي الاستثمار المباشر بنفسه										
٨٥	أن تعبر المسميات للمناصب الرئيسية في الهيكل التنظيمي عن فلسفة المصرف										
٨٦	أن اللجوء إلى الرقابة الشرعية في كل صغيرة وكبيرة يعقد العمل										
٨٧	تفرض طبيعة المشاركة أن يقوم العاملون بالاستثمار بالزيارات المستمرة للعملاء										
٨٨	أن يراعي التسلسل بين مراحل كل نظام عمل										
٨٩	أن تتسم القيادة بالقدوة في تصرفاتها										
٩٠	أن يدرك العاملون منذ البداية أن بعض العملاء لا أمان لهم لذلك يجب الاحتياط بشدة في التعامل معهم										
٩١	أن تحوي رسالة المصرف توجهاً مستقبلياً للمصرف										
٩٢	أن تحوي الإستراتيجية التوجهات الفكرية وتوحيد الرؤية للعاملين إزاء المستقبل										
٩٣	إن الدقة في العمل المصرفي يتطلب أن يلتزم العاملون بعدم الثرثرة "إني لا أرى، لا أسمع، لا أتكلم"										
٩٤	أن يتم استحداث تغيير سلوكي في أداء العاملين في الاستثمار، وأن يتم تخصيص عدد من العاملين لمتابعة العملاء، وتحصيل الأقساط، وتقديم التقارير للإدارة										

م	العبارات	درجة الأهمية					مدى التطبيق				
		هام جداً	هام إلى حد كبير	هام إلى حدما	قليل الأهمية	غير هام	مطبق تماماً	مطبق إلى حدكبير	مطبق إلى حدما	نادر التطبيق	غير مطبق
٩٥	أن يصمم الهيكل بشكل جماعات وفرق العمل، فلكل عمله، والجميع مسؤول عن نجاح المصرف										
٩٦	أن تتعاون هيئة الرقابة الشرعية مع مختلف الإدارات في ابتكار صيغ تمويلية جديدة										
٩٧	أن يسهم المصرف في إحياء فريضة الزكاة، وإذكاء روح التكافل الاجتماعي										
٩٨	أن يتم تدريب العاملين باستمرار على نظم وأدلة العمل										
٩٩	أن يركز المديرون والقيادات على النتائج المحققة										
١٠٠	أن تتسم تصرفات العاملين بالحلم والأناة في معاملة الزملاء والعملاء										

١٠١-إذا كانت لديكم بعض الاقتراحات والتوصيات لتحقيق تطوير شامل للمصارف الإسلامية، هلا تفضلتم بإيضاحها.

مع الشكر الجزيل ،،،

تمت بحمد الله ،،،

ملحق رقم (٢)

دليل مقابلة لجمع معلومات عن جهود للتطوير التنظيمي الحالية في البنوك الإسلامية

لمديري:

-الأفراد/ الموارد البشرية

-التدريب

-البحوث

-الدراسات

أجب من فضلك على هذه الأسئلة

١-كم يبلغ عدد العاملين في بنككم حالياً؟

العدد الإجمالي ☐

٢-هل يمكنكم توزيع العاملين على المستويات الإدارية

	العدد
العـــــدد الإجمـــــالي	:
إدارة عليــــــــــــــا	:
إدارة وســــــــــــطى	:
تنفيذيــــــــــــــــة	:
خـــــدمات معاونـــــة	:

٣-هل يوجد بينكم وحدة للتطوير؟

نعم ☐ لا ☐

٤-إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بنعم فما هو اسم هذه الوحدة؟

أ-إدارة التدريب ☐

ب-مركز الاقتصاد الإسلامي ☐

ج-إدارة البحوث والتخطيط ☐

د-إدارة البحوث والتدريب ☐

٥-ما هو المستوى التنظيمي لوحدة أو وحدات البحوث والتدريب والتطوير الموجودة بينكم؟

أ-إدارة عامة	
ب-إدارة	
ج-قسم	
د-مستوى إدارة آخر، أذكره من فضلك؟	

٦-اذكر من فضلك تخصصات الخبراء الذين يستعين بهم البنك في مجال التدريب من داخل البنك ومن خارجه من التخصصات التالية:

الجهة / التخصصات	من داخل البنك	من خارج البنك
١-فقه شرعي		
٢-اقتصاد إسلامي		
٣-الاستثمار الإسلامي		
٤-المشاركات		
٥-بيع المرابحة		
٦-المحاسبة		
٧-التمويل		
٨-التنظيم		
٩-دراسات الجدوى		
١٠-خدمات مصرفية		
١١-استعلامات		
١٢-بضائع		
١٣-الحسابات العامة		
١٤-الحسابات الجارية		
١٥-اعتمادات مستندية		
١٦-خطابات ضمان		
١٧-صرف أنبي		
١٨-استثمارات دولية		
١٩-الكمبيالات		
٢٠-نظم المعلومات		

الجهة / التخصصات	من داخل البنك	من خارج البنك
٢١-حاسب آلي ٢٢-مراقبة داخلية ٢٣-استثمارات عقارية ٢٤-الضمانات ٢٥-موازنات تخطيطية ٢٦-التزوير والتزييف ٢٧-العقود الشرعية ٢٨-المهارات السلوكية ٢٩-العلاقات مع العملاء ٣٠-تخصصات أخرى، اذكرها من فضلك		

٧-من فضلك كم من العاملين حضروا برامج تدريبية منذ إنشاء البنك؟

أ-عدد العاملين الذين حضروا برامج تدريبية داخل مركز التدريب بالبنك	
ب-عدد العاملين الذين حضروا برامج تدريبية في مراكز ومعاهد تدريبية خارج البنك	
ج-بيان معاهد ومراكز التدريب الخارجية التي تم التدريب فيها أو عدد المتدربين وضح من فضلك	

اسم المعهد أو المركز	عدد المتدربين	اسم المعهد أو المركز	عدد المتدربين
* المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص * مركز الاقتصاد الإسلامي بالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية. * اتحاد بنوك مصر. * معهد التدريب بالبنك المركزي. * مراكز البحوث والدراسات بالجامعات.		* المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية. * معاهد التدريب المصرفية بالدولة. * مراكز ومعاهد أخرى اذكرها من فضلك؟ الاسم:	

٨-حدد من فضلك نوع ومجالات التدريب التي شارك فيها المتدربون من بنككم وذلك بوضع علامة (✓) أمام البرامج التي شاركتم فيها؟

اسم البرنامج	الاستجابة	عدد المتدربين	اسم البرنامج	الاستجابة	عدد المتدربين
* أساسيات العمل المصرفي الإسلامي			* مديري الفروع		
* برامج فقهية وشرعية			* التفاوض مع العملاء		
* اقتصاد إسلامي			* الإشراف الفعال		
* صيغ الاستثمار الإسلامية بشكل عام			* الإبداع والابتكار		
* التمويل بالمضاربة			* الإدارة بالأهداف والنتائج		
* التمويل بالمشاركة			* التسويق وفن بيع الخدمات المصرفية الإسلامية		
* بيع المرابحة			* المدير التحويلي ومدير المستقبل		
* المزارعة			* برامج أخرى اذكرها من فضلك		
* المساقاة.			....		
برامج تدريب في فرص الاستثمار			....		
* دراسات الجدوى الاقتصادية			....		
* الخدمات المصرفية الإسلامية			....		
* المحاسبة الإسلامية			....		
* الضمانات في المعاملات الإسلامية			....		
* ندوات للإدارة العليا في التنظيم وإدارة الموارد البشرية			....		
			....		
			....		

٩-هلا تفضلتم بإرفاق نسخة من خطة ندوات التدريب للثلاثة أعوام الأخيرة إذا وجدت للأعوام ٩٠، ٩١، ٩٢.

١٠-هل يمارس بنككم نشاط البحوث؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

١١-إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر من فضلك أسماء البحوث التي أعدها بنككم، والجهة التي قدمت لها البحوث، واسم أو أسماء معدي البحث.

اسم البحث	اسم معد البحث	مقدم إلى

١٢-هل قام بنككم بإعادة التنظيم؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

١٣-إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بنعم، اذكر من فضلك أهداف إعادة التنظيم من بين الأهداف التالية:

اسم البحث	مقدم إلي
أ-استحداث وظائف جديدة ب-رفع المستوى التنظيمي لبعض الوظائف ج-دمج وظائف في بعضها د-تحديد الاختصاصات هـ-تفويض السلطات المالية للإدارات والفروع و-حل الصراعات ز-زيادة درجة التنسيق ح-تبسيط سير العمليات ط-إعطاء مسميات جديدة ي-إلغاء بعض الوظائف ك-أهداف أخرى .... اذكرها من فضلك	

١٤-اذكر من فضلك الجهة التي قامت بإعادة التنظيم؟

خبير خارجي ☐ لجنة داخلية ☐

خبير خارجي ولجنة داخلية ☐

١٥-هلا تفضلتم بإراق نسخة من الهيكل التنظيمي الحالي للبنك؟

١٦-هل قام بنككم بتوصيف الوظائف؟

نعم ☐ لا ☐

١٧-ما هي الجهة التي قامت بإعداد توصيف الوظائف؟

أ-خبير خارجي ☐ ب-لجنة داخلية ☐

ج-خبير خارجي ولجنة داخلية ☐

١٨-متى تم توصيف الوظائف للبنك؟

أ-منذ عام ☐

ب-منذ عامين ☐

ج-منذ ثلاثة أعوام ☐

د-أكثر من ذلك

اذكر التاريخ من فضلك؟ ☐

١٩-هل قام بنككم بإعداد نظم وأدلة العمل لكل إدارة؟

نعم ☐ لا ☐

٢٠-ما هي الجهة التي قامت بإعداد توصيف الوظائف؟

أ-خبير خارجي ☐ ب-لجنة داخلية ☐

ج-خبير خارجي ولجنة داخلية ☐

٢١-متى تم توصيف الوظائف للبنك؟

أ-منذ عام ☐

ب-منذ عامين ☐

ج-منذ ثلاثة أعوام ☐

د-أكثر من ذلك


كل الحقوق محفوظة
د. سمير رمضان الشيخ